Niveau(x) d'enseignement : 9
Centre d'intérêt : 776 Numéro EDUQ : 9370388

Lanari, Yolande

Stratégie de marketing pour l'implantation de services de formation en gestion à l'intention des administrateurs bénévoles / par Yolande Lanari. -- [Montréal?] : Y. Lanari, 1990
xi, 139 f. : ill. ; 29 cm.

Résumé : f. x-xi. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 138-139.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Gestion * Formation des administrateurs * Bénévolat * Marketing * Décision * Programme de formation * Implantation * Questionnaire * Education des adultes

Identificateur(s) de nom : Centraide

Identificateur(s) de sujet : Planification stratégique

Le mandat de ce projet consiste à planifier une stratégie marketing en vue d'implanter de nouveaux services de formation en gestion à l'intention des administrateurs bénévoles du réseau communautaire de Centraide. Le premier chapitre décrit le contexte organisationnel et le deuxième définit la problématique, le mandat et les objectifs du projet. Puis, après avoir passé en revue les notions de marketing, de marketing de services et de marketing de services sociaux, le point central du cadre conceptuel s'attarde à comprendre le comportement d'achat du consommateur et celui de l'organisation à partir des étapes du processus décisionnel. Par la suite, est exposée la démarche méthodologique dont le coeur est une enquête effectuée par la poste auprès de 600 personnes. Enfin, l'analyse des données conduit à la formulation des recommandations. Le questionnaire qui a servi à l'enquête est présenté en annexe.

Type de document :

9370388

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

STRATÉGIE DE MARKETING POUR L'IMPLANTATION DE SERVICES DE FORMATION EN GESTION A L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS BÉNÉVOLES

Par

Yolande Lanari

Etudiante à l'ENAP

Promotion 1984-1988

(Temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Mai 1990

9270388

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

STRATÉGIE DE MARKETING POUR L'IMPLANTATION DE SERVICES DE FORMATION EN GESTION A L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS BÉNÉVOLES

Par

Yolande Lanari

Etudiante à l'ENAP

Promotion 1984-1988

(Temps partiel)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Mai 1990

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce projet. Tout d'abord, nous exprimons notre reconnaissance à Centraide, en la personne de Madame Doris O'Keefe, et voulons souligner le patient et rigoureux travail de Madame Francine Pommerleau pour sa collaboration à l'envoi du questionnaire et la dactylographie.

Plus particulièrement, nous remercions notre directeur académique, Monsieur Pierre Filiatrault, directeur du Centre de recherche en gestion de l'Université du Québec à Montréal. Malgré ses nombreux voyages à l'étranger et ses décalages horaires, il a toujours été fidèle à son poste. Il nous a apporté l'appui et les encouragements qui nous ont permis de rendre ce projet à terme. Sa compétence en marketing et ses judicieux conseils ont donné à ce projet la rigueur essentielle à sa bonne réalisation.

Nous présentons également, nos remerciements à Monsieur Raymond Laliberté pour le traitement des données informatisées ainsi qu'au personnel du secrétariat du Centre de recherche en gestion pour leur chaleureux accueil. Enfin, un sincère merci à tous les membres du comité aviseur du programme "C.A. Marche" pour leur collaboration à ce projet et à nos proches pour leur support et leur compréhension.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention de l'E.N.A.P. représente l'aboutissement d'une série d'activités obligatoires servant à l'obtention de la Maîtrise en administration publique. La démarche de la recherche s'effectue généralement auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative; dans notre cas, notre démarche s'effectue auprès d'un organisme privé sans but lucratif. La rédaction finale se traduit par un rapport écrit, déposé et accepté par l'Ecole nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS..... ii

AVANT-PROPOS..... iii

TABLE DES MATIERES..... iv

LISTE DES TABLEAUX..... viii

LISTE DES ILLUSTRATIONS..... ix

SOMMAIRE..... x

1. INTRODUCTION..... 1

2. DEFINITION DU PROBLEME..... 3

2.1. Situation organisationnelle..... 4

2.1.1. L'organisation..... 4

2.1.2. L'environnement..... 6

2.1.3. Les orientations stratégiques..... 7

2.2. Formulation préliminaire du problème..... 10

2.2.1. Le mandat..... 11

2.2.2. Les objectifs visés..... 11

2.2.3. Portée et limites du mandat..... 12

3. CADRE CONCEPTUEL..... 13

3.1. La discipline..... 14

3.1.1. Marketing: concepts et notions..... 14

3.1.2. Marketing de services..... 16

3.1.3. Marketing social..... 19

3.2. La prise de décision d'échange..... 23

3.2.1. Comportement d'achat du consommateur..... 25

3.2.2. Comportement d'achat de l'organisation..... 28

3.3. L'implantation de nouveaux services..... 33

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS..... ii

AVANT-PROPOS..... iii

TABLE DES MATIERES..... iv

LISTE DES TABLEAUX..... viii

LISTE DES ILLUSTRATIONS..... ix

SOMMAIRE..... x

1. INTRODUCTION..... 1

2. DEFINITION DU PROBLEME..... 3

2.1. Situation organisationnelle..... 4

2.1.1. L'organisation..... 4

2.1.2. L'environnement..... 6

2.1.3. Les orientations stratégiques..... 7

2.2. Formulation préliminaire du problème..... 10

2.2.1. Le mandat..... 11

2.2.2. Les objectifs visés..... 11

2.2.3. Portée et limites du mandat..... 12

3. CADRE CONCEPTUEL..... 13

3.1. La discipline..... 14

3.1.1. Marketing: concepts et notions..... 14

3.1.2. Marketing de services..... 16

3.1.3. Marketing social..... 19

3.2. La prise de décision d'échange..... 23

3.2.1. Comportement d'achat du consommateur..... 25

3.2.2. Comportement d'achat de l'organisation..... 28

3.3. L'implantation de nouveaux services..... 33

4. METHODOLOGIE..... 34

4.1. But de l'étude..... 35

4.2. Démarche générale..... 37

4.2.1. Données secondaires..... 37

4.2.2. Données primaires..... 38

4.3. Questionnaire..... 40

4.3.1. Groupe-cible..... 40

4.3.2. Procédure d'envoi..... 40

4.3.3. Pré-test..... 41

4.3.4. Taux de réponses..... 41

4.3.5. Traitement statistique..... 43

4.3.6. Structure du questionnaire..... 44

4.3.7. Traitement des données..... 44

5. ANALYSE DES RESULTATS..... 45

5.1. Analyse descriptive..... 46

5.1.1. Caractéristiques personnelles des répondants.... 46

5.1.2. Caractéristiques des conseils d'administration..... 49

5.1.3. Caractéristiques des organismes..... 54

5.1.4. Notoriété et crédibilité de Centraide..... 55

5.1.5. Comportement et décision d'achat..... 56

5.1.6. Les autres ressources en formation pour administrateurs bénévoles..... 61

5.2. Analyses croisées selon la langue..... 62

5.3. Analyses croisées de plusieurs variables..... 67

5.4. Analyses multidimensionnelles..... 73

5.5. Faits saillants de l'analyse..... 73

5.5.1. Caractéristiques des répondants..... 73

5.5.2. Caractéristiques des organismes..... 74

5.5.3. Notoriété et crédibilité de Centraide..... 75

5.5.4. Comportement d'achat des répondants..... 75

5.5.5. Les autres ressources du milieu..... 77

6. OBJECTIFS MARKETING..... 78

6.1. Objectifs généraux..... 79

6.2. Objectifs spécifiques..... 79

7. RECOMMANDATIONS..... 82

7.1. Stratégies fondamentales..... 83

7.1.1. Stratégies d'offre..... 83

7.1.2. Stratégies de demande..... 84

7.2. Stratégies de marketing-mix..... 85

7.2.1. Le programme..... 85

7.2.2. Le prix..... 87

7.2.3. L'accessibilité..... 88

7.2.4. La communication-marketing..... 89

7.2.5. Le personnel de contact..... 91

7.3. Organisation, contrôle et évaluation..... 92

8. CONCLUSION..... 93

ANNEXE A: Description du programme "C.A. MARCHE"..... 95

ANNEXE B: Compte-rendu du "Focus Groupe"..... 103

ANNEXE C: Structure du questionnaire..... 110

ANNEXE D: Lettre de présentation du questionnaire..... 112

ANNEXE E: Questionnaire..... 114

BIBLIOGRAPHIE..... 138

LISTE DES TABLEAUX

1. Taux de réponse selon fonction du répondant..... 42
2. Pourcentage des réponses..... 43
3. Sexe..... 46
4. Age..... 47
5. Scolarité..... 48
6. Niveau de revenus..... 49
7. Raison de leur présence au C.A..... 50
8. Rôle du C.A..... 51
9. Perception de l'art de gérer..... 52
10. Motif de nomination au C.A..... 53
11. Répartition des organismes selon le budget 55
12. Répartition des organismes selon le nombre de permanents... 55
13. Notoriété de Centraide auprès des répondants..... 56
14. Crédibilité de centraide..... 56
15. Frais d'inscription..... 59
16. Type d'atelier privilégié selon la durée..... 60
17. Popularité des autres ressources en formation pour C.A..... 62
18. Salaires en dollars..... 64

LISTE DES ILLUSTRATIONS

A. Un modèle élémentaire du comportement du consommateur..... 27

B. Modèle du processus industriel d'adoption d'Ozanne et Churchill..... 30

C. Modèle descriptif du processus décisionnel au sein des associations..... 31

SOMMAIRE

Centraide, comme la plupart des grandes entreprises dynamiques, détermine ses orientations en lien avec sa planification stratégique qui s'établit, ici, de cinq ans en cinq ans. Le mandat qui nous a été confié s'inscrit dans les orientations dégagées de la planification stratégique de 1985-1990.

Le mandat consiste à planifier une stratégie marketing en vue d'implanter de nouveaux services de formation en gestion à l'intention des administrateurs bénévoles du réseau communautaire.

L'objectif général vise à déterminer les caractéristiques des administrateurs bénévoles et de leurs organisations et de comprendre les facteurs qui influencent la décision d'échange entre les organismes et Centraide dans le contexte d'activités de formation.

Les concepts reliés au marketing de services et plus particulièrement au marketing de services sociaux ainsi que le comportement d'achat du consommateur et plus spécialement le comportement d'achat de l'organisation en référence au processus décisionnel ont été les fils conducteurs de notre analyse.

Centraide ne possédait aucune information sur le groupe cible; un "focus-groupe" et un sondage postal nous ont permis de réaliser une analyse diagnostique qui nous a conduit aux principales recommandations qui suivent.

Nos recommandations sont élaborés autour des cinq facteurs de réussite concernant l'implantation d'un nouveau service, à savoir, sa facilité d'accès, sa compatibilité avec les valeurs du groupe-cible, sa qualité et son exclusivité, ses modes de communications et son niveau de risque pour l'utilisateur.

Nous recommandons à Centraide d'offrir son service de formation gratuitement à tous les organismes qu'il finance pour la première année, mais par la suite, de l'étendre à l'ensemble du réseau communautaire afin de démontrer avec plus de vigueur son rôle de "leader social".

Le programme de formation "C.A. MARCHE" est unique et exclusif aux administrateurs bénévoles; aussi, nous recommandons de miser sur ces caractéristiques pour se positionner sur le marché de la formation et renforcer sa crédibilité tant auprès des utilisateurs du programme qu'auprès du public en général et des donateurs actuels et potentiels.

Au niveau de ses communications avec le groupe cible, nous recommandons de promouvoir la valeur du bénévolat, la fierté et la compétence des administrateurs ainsi que leur grand souci d'être fidèle à la mission de leur organisme.

Enfin, nous recommandons d'accorder une attention particulière à la qualité des formateurs bénévoles, à l'ensemble du personnel de contact et de bien définir le rôle du personnel du Service des allocations dans la diffusion de ce programme.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Centraide s'est engagé depuis 1985 dans une planification stratégique; l'aboutissement de ce travail lui a révélé la nécessité de développer de nouveaux services et d'assurer sa présence tout au long de l'année pour conserver et améliorer sa place et celle de l'ensemble du réseau communautaire.

Notre projet souscrit à ces orientations; il s'inscrit en complément au marketing de la levée de fonds, le marketing du réseau communautaire. Plus précisément, il réfère au marketing de services sociaux et à l'implantation de nouveaux services de formation en gestion à l'intention des administrateurs bénévoles.

Le premier chapitre décrit le contexte organisationnel et le deuxième définit la problématique, le mandat et les objectifs de notre projet.

Puis, après avoir passé en revue les notions de marketing, de marketing de services et de marketing de services sociaux, le point central de notre cadre conceptuel s'attarde à comprendre le comportement d'achat du consommateur et celui de l'organisation à partir des étapes du processus décisionnel.

Par la suite nous exposons notre démarche méthodologique dont le coeur est une enquête réalisée par la poste auprès de six cents personnes.

Enfin, nous procédons à l'analyse des données et formulons des recommandations.

2. DEFINITION DU PROBLEME

2. DEFINITION DU PROBLÈME

Dans cette première section, nous définissons le contexte organisationnel et formulons la problématique et les objectifs visés par cette étude.

2.1. Situation organisationnelle

2.1.1. L'organisation

Centraide est un mouvement nord-américain qui regroupe plus de 2,200 agences aux Etats-Unis, 119 au Canada et 17 au Québec. Chaque agence fonctionne de façon autonome tant pour sa levée de fonds que pour la distribution des argents aux organismes ou pour tout ce qui regarde sa gestion et son développement.

Centraide Montréal est née en 1974 de la fusion de 5 grandes fédérations dont les plus connues étaient "La Fédération des oeuvres de charité canadiennes" et "The United Red Feather Services".

Centraide Montréal, une organisation fondée sur le bénévolat qui recueille plus de 20 millions de dollars par année, est venu en aide en 1990 à 205 organismes bénévoles et communautaires. Ces organismes sont des corporations privées sans but lucratif qui tentent d'apporter des solutions aux problèmes que rencontrent les familles et individus à faible revenu, les jeunes en difficulté, les itinérants, les personnes âgées, les personnes touchées par un handicap mental, physique ou intellectuel.

La campagne annuelle de levée de fonds de Centraide mobilise 25,000 bénévoles et compte plus de 250,000 donateurs. L'argent recueilli est redistribué aux organismes communautaires par l'intermédiaire du service des allocations et des relations avec les organismes. Plus de 26,000 bénévoles sont actifs dans ces organismes et aident près de 500,000 personnes.

La structure organisationnelle de Centraide est composée d'une direction générale et compte une soixantaine de permanents.

La Direction générale est composée d'un président-directeur-général, d'un directeur général-adjoint et d'un secrétaire général.

Le Service de la campagne organise la campagne annuelle de levée de fonds et est responsable des projets had hoc de levée de fonds, des communications et des services aux entreprises. Il compte 23 permanents.

Les Services à la communauté regroupent le service des allocations et des relations avec les organismes, celui de la promotion et du développement du bénévolat ainsi que la recherche sociale. Ils comptent 12 permanents.

Les Services administratifs réunissent les finances, les services informatiques et le service du personnel. Ils comptent 28 permanents.

2.1.2. L'environnement

Depuis la naissance de Centraide, les temps ont bien changé...

La situation économique, politique et sociale est, aujourd'hui, bien différente de ce qu'elle était en 1974. La crise économique des années 81-82 a modifié le paysage du pays d'abondance que nous croyions avoir. L'Etat providence est de moins en moins providentiel...; les donateurs sont de plus en plus sollicités; les problèmes sociaux deviennent de plus en plus aigus et de plus en plus nombreux.

Dans ce nouveau contexte, les rôles de l'Etat et du secteur bénévole et communautaire ont tendance à se renverser. Alors qu'en 1974 l'Etat récupérait des secteurs d'activités gérés par les organismes bénévoles et communautaires, en 1990 l'Etat compte de plus en plus sur le réseau bénévole et communautaire pour suppléer aux services sociaux et de santé qu'il ne peut plus offrir à des populations de plus en plus démunies.

De plus, l'augmentation significative des campagnes de souscriptions et la naissance de nombreuses fondations font de la levée de fonds un marché fort concurrentiel. Centraide se retrouve alors, face aux deux groupe-cibles des donateurs et des organismes subventionnés, dans une situation problématique. Centraide doit trouver de nouveaux moyens pour conserver ses acquis au niveau de la levée de fonds et augmenter le niveau de don, afin de répondre

aux besoins grandissants des organismes qui se multiplient par centaines.

Centraide finance en 1990, deux fois plus d'organismes qu'en 1980. Pour cette même période, le nombre de groupes subventionnés par le ministère de la Santé est passé de 31 à 547. Le rapport du comité d'analyse des tendances sociales de Centraide (1990) qui relève ces statistiques illustre le dynamisme de ce secteur:

> "Des tentatives de regroupement de certains organismes, des efforts pour instaurer une gestion plus compétente, le souci de se donner la formation requise laissent entrevoir que le secteur bénévole et communautaire entre dans une période de maturation et de consolidation."(p.61)

Pour faire face à ces nouvelles réalités, Centraide doit être plus agressif; il doit tenter de nouvelles expériences et inventer de nouvelles approches. Il doit prendre des risques et forcer le marché à le reconnaître à la fois comme un leader de la levée de fonds et comme un leader social et communautaire.

2.1.3. Les orientations stratégiques

Depuis 1982, Centraide commande chaque année une étude de marché pour cerner les changements les plus importants et dégager les principales tendances chez les donateurs. Cette étude focalise sur quatre aspects de Centraide: sa notoriété, son image, son positionnement et enfin la connaissance qu'ont les gens de Centraide.

Sa notoriété et son image sont deux des aspects qui placent Centraide en excellente position par rapport aux autres organismes qui lèvent des fonds. Quant aux deux autres aspects , les études soulignent certaines faiblesses. Les résultats de ces sondages alliés à la nouvelle conjoncture sociale, économique et politique de la dernière décennie ont amené Centraide depuis 1984 à s'engager dans un processus permanent de planification stratégique.

Cet exercice a permis à Centraide d'identifier clairement ses forces et ses faiblesses et d'agir à quatre niveaux. Certaines actions visent à conserver sa notoriété et son image et d'autres à positionner Centraide à la fois comme un intervenant social compétent et comme un organisme parapluie qui aide les personnes les plus défavorisées.

Analysons plus en détail les quatre stratégies qui orientent les actions de Centraide depuis 1985.

1) Redéfinir la mission de Centraide.

Les nouvelles orientations insistent sur la mission sociale plutôt que sur l'objectif de levée de fonds et démontrent avec plus de vigueur son rôle de promoteur de l'action bénévole comme réponse aux besoins sociaux de plus en plus criants. Ainsi le nouveau libellé de la mission est:

"Promouvoir , dans le domaine social, l'entraide, le partage et l'engagement bénévole et communautaire".

2) Jouer un rôle de leader dans la communauté.

Pour réaliser cet objectif, Centraide développe de nouveaux services en vue de se promouvoir comme un interlocuteur social compétent auprès de différentes instances, et d'apporter support et soutien aux organismes bénévoles et communautaires. Deux nouveaux services sont en développement. L'un concerne l'analyse des tendances sociales et vise à bien cerner les besoins sociaux qui se dessinent pour les années à venir. L'autre concerne la promotion et le développement du bénévolat; il vise à consolider le réseau communautaire par l'apport de nouveaux bénévoles et par un soutien en gestion à l'intention, tout particulièrement, des membres des conseils d'administration et des directions des organismes.

3) Etre pro-actif.

Centraide entend jouer le plus efficacement possible son rôle de leader communautaire, il cherche à s'associer de plus en plus aux organismes qu'il finance pour susciter des actions communes ou agir à titre de porte-parole du secteur bénévole et communautaire. Colloques, conférences, consultations, rédaction de mémoires, représentations, journal trimestriel, voilà toute une panoplie d'activités qui permet à Centraide et aux organismes du réseau de faire connaître leurs positions et d'être davantage pro-actifs.

4) Demeurer représentatif de la population et efficace.

Centraide peut difficilement développer une image d'intervenant

social compétent sans s'associer aux groupes qu'il finance et sans se soucier de leur efficacité.

Lors de la dernière conférence annuelle des organismes de Centraide en novembre dernier, le Directeur des Services à la communauté soulignait, dans son allocution (1989) que :

> "Centraide est devenu de plus en plus conscient qu'il dépend, pour sa propre crédibilité et sa propre efficacité, de l'action des organismes, de la valeur, de l'utilité et de l'efficacité de leurs interventions sociales ainsi que de l'image qu'ils projettent dans la société.
>
> Centraide doit être fier et solidaire de l'action menée par les 205 organismes qu'il finance; Centraide doit être préoccupé de faire tout ce qu'il peut pour aider et supporter les organismes à poursuivre de mieux en mieux leur action au service de la société".

2.2. Formulation préliminaire du problème.

Avant 1985, la mission de Centraide était intimement liée à sa campagne de levée de fonds. Sa nouvelle mission de "promouvoir, dans le domaine social, l'entraide, le partage et l'engagement communautaire" veut distinguer clairement la mission des objectifs et des moyens de les réaliser.

Ce nouveau défi que s'est donné Centraide de démontrer qu'il est aussi un intervenant social compétent est de taille et l'amène à repenser son approche marketing jusqu'alors exclusive à la levée de fonds.

Le projet d'implanter des activités de formation à l'intention des

administrateurs bénévoles des organismes afin d'améliorer la qualité de gestion fait partie de ce défi.

2.2.1. Le mandat

Le mandat qui nous a été confié consiste à planifier une stratégie d'intervention marketing pour le programme de formation "C.A. MARCHE". Ce programme sera offert aux membres des conseils d'administration des organismes bénévoles et communautaires dès septembre 90.

2.2.2. Les objectifs visés

L'objectif général de ce projet vise à déterminer les caractéristiques des membres des conseils d'administration et celles de leurs organisations et de comprendre les facteurs qui influencent la décision d'échange entre les organismes et Centraide dans un contexte d'activités de formation.

De facon plus spécifique, les objectifs visent à:

- dresser le profil des administrateurs bénévoles;
- dresser le profil de leur organisation;
- déterminer leur niveau de confiance vis-a-vis Centraide;
- analyser leur processus décisionnel en vue d'utiliser des activités de formation: intérét, niveau de besoins, avantages recherchés, habitudes et intentions d'achat;
- identifier les intervenants en formation dans l'environnement et leur impact sur le groupe-cible;

- identifier les segments de marché à prioriser; et
- concevoir des stratégies conformes à leurs besoins.

2.2.3. Portée et limites du mandat

Le mandat réfère exclusivement à l'implantation du programme de formation "C.A. MARCHE". Ce programme appartient à Centraide Canada et existe , dans sa version anglaise depuis près de 10 ans.

Centraide Montréal travaille actuellement à l'adaptation et à la traduction de ce programme en français. La formulation d'une stratégie de marketing devra donc tenir compte de certaines normes et procédures imposées par Centraide Canada dans la diffusion de ce programme et, certaines recommandations pourront s'adresser davantage à Centraide Canada.

Actuellement, à Centraide Montréal, une seule personne-ressource est affectée, à temps partiel, à l'implantation de ce programme et à sa coordination. Les formateurs sont des bénévoles recrutés par Centraide Montréal.

En ce qui concerne l'aspect financier, Centraide Canada assume actuellement les coûts de traduction; Centraide Montréal assure la coordination, l'encadrement et la logistique du programme sur son territoire. Si des recommandations donnaient lieu à des coûts supplémentaires, la demande devrait être acheminée au Directeur des Services à la communauté pour étude devant le conseil d'administration de Centraide Montréal.

3- CADRE CONCEPTUEL

3- CADRE CONCEPTUEL

Dans cette deuxième section, nous procédons à une revue de littérature sur la discipline du marketing et présentons des modèles théoriques reliés à notre étude.

3.1. La discipline

Nous nous limiterons à analyser quelques concepts et notions du marketing, plusieurs étudiants de l'Enap ayant déjà abordé la question dans leurs projets d'intervention. Nous passerons en revue les concepts et différences fondamentales qui marquent le marketing, le marketing de services et de façon plus spécifique le marketing de services sociaux à but non lucratif. Nous référons principalement au livre de Kotler, Mc Dougall et Picard, au projet d'intervention de Lise Ladouceur, au texte de Filiatrault et Chebat sur le marketing de projets et au livre de Crompton et Lamb sur le marketing gouvernemental et les services sociaux.

3.1.1. Marketing: concepts et notions

La transformation de l'économie occidentale des vingt dernières années a fait passer au premier rang le secteur tertiaire. Cette place grandissante qu'occupe le secteur des services a inévitablement contribué à élargir la vision du marketing et à marquer son évolution.

Le marketing est devenu une science complexe basée sur plusieurs disciplines fondamentales dont l'économie, la psychologie, la

sociologie et le management. La philosophie du marketing force l'organisation à mettre au coeur de ses préoccupations et de ses activités la connaissance et la satisfaction des besoins de ses clients.

Le plus célèbre auteur en ce domaine, Kotler (1986), définit le marketing ainsi:

> "Le mécanisme de société par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui."(p.19).

Cette définition identifie clairement les deux éléments fondamentaux du marketing: l'échange et la satisfaction des désirs de la clientèle.

Cette notion d'échange s'applique tout autant aux biens tangibles qu'aux biens intangibles et même symboliques. La manifestation de cet échange peut s'effectuer de diverses façons:

- échange à deux personnes ou restrictif;
- échange répétitif ou généralisé; et
- modèle d'échange en chaine et circulaire ou complexe.

Le processus d'échange suppose des jeux d'influence et de persuasion entre les partenaires concernés et parfois même le recours au pouvoir politique et organisationnel.

Ce processus d'échange pour être efficace et rentable doit s'inscrire dans une démarche systématique. Son succès dépendra de

l'efficacité du plan marketing considéré en tant qu'activité de gestion conduisant à l'analyse, la planification, la mise en oeuvre et le contrôle de ce plan. Filiatrault et Chebat (1989) en référence à Kotler, McDougall et Picard, décrivent ainsi le processus dans lequel s'inscrit une démarche marketing:

1) l'identification des changements dans l'environnement et les besoins actuels et futurs qui en découlent;
2) la traduction de cette information en biens et services;
3) la livraison des biens et services au bon temps, au bon lieu, de la bonne manière et au meilleur prix;
4) le développement de communications bilatérales entre l'organisation et les divers paliers; et
5) le suivi auprès des clients pour mesurer la satisfaction et l'intention d'achat futur.

Les éléments clés d'un système marketing peuvent donc se résumer ainsi: souveraineté du client, identification et satisfaction des besoins, échange avec le marché.

3.1.2. Marketing de services

Le secteur des services compte pour plus de 75 % de l'activité économique. Dans ce contexte, le secteur privé s'est intéressé à adapter les techniques traditionnelles du marketing au marketing de services. Notre projet d'intervention qui vise à planifier une stratégie marketing pour implanter de nouveaux services de formation à l'intention des administrateurs du secteur

communautaire est un cas typique de marketing de services. Voyons ce qui le caractérise.

Caractéristiques.

Voici les quatre facteurs qui caractérisent une stratégie de marketing de services:

1) intangibilité: la prestation d'un cours est difficilement palpable;
2) immédiateté: c'est dans l'interaction entre l'offreur et le client que se réalise le service;
3) hétérogénéité: chaque cours, chaque client, chaque formateur sont différents; et
4) inséparabilité de la prestation et de la consommation: les services sont produits et consommés en même temps et conjointement.

Spécificité d'application

Ces caractéristiques mettent en évidence l'importance pour le marketer de pallier au caractère abstrait d'un service, et la place stratégique qu'occupe le personnel de contact.

La stratégie de marketing peut pallier cette intangibilité en développant une image de qualité et de professionnalisme et en tenant compte des avantages intrinsèques recherchés par les clients comme le statut, la reconnaissance sociale, la promotion, etc.

Le sentiment de risque rattaché au caractère abstrait d'un service vient aussi compliquer le rôle du marketer. La crédibilité et l'image de l'offreur, l'utilisation des groupes de référence des groupes cibles permettront de diminuer ce sentiment de risque. Les associations qui regroupent les organismes communautaires par secteur d'activité pourraient jouer ce rôle de groupes de référence dans l'application de notre stratégie de marketing.

Mais, tout comme le marketer de produits, le marketer de services devra établir des tarifs, déterminer des modes de distribution et des formes de communication et surtout, bien former le personnel de contact. Tout comme l'achat d'un produit, la clientèle cible des services sera influencée par des facteurs reliés à l'effort nécessaire pour l'acquisition du bien soit le coût, la durée, le lieu, le période d'attente.

Adoption de nouveaux services.

Les individus n'ont pas tous le même degré de réceptivité à la nouveauté et au changement. Lise Ladouceur (1988) réfère au concept élaboré par Rogers sur la façon dont les individus reçoivent les idées nouvelles. Rogers classifie les gens selon leur niveau de précocité à adopter un nouveau produit.

1) innovateurs 3-5 %
2) réceptifs précoces 10-15%
3) majorité précoce 34 %
4) majorité tardive 34 %
5) retardataires 5-16 %

Un des outils dont dispose Centraide dans la mise en marché de son nouveau service réfère donc à sa capacité à identifier ces divers groupes et à développer un marketing adapté aux différentes catégories d'adopteurs ou de cibler l'une plus que l'autre.

3.1.3. Marketing social

Nous avons décrit sommairement les principes fondamentaux du marketing et les caractéristiques du marketing de services. Nous allons aborder dans un dernier temps, la spécificité du marketing social.

Le marketing social réfère à l'ensemble des entreprises à but non lucratif ayant une vocation sociale. On peut distinguer trois types d'organisations: celles des causes sociales, celles des services publics et celles des partis politiques.

Il n'est pas toujours facile d'établir les frontières entre les unes et les autres. La campagne "IMAGINE" actuellement en cours et qui fait la promotion du bénévolat, est un très bon exemple de marketing pur de cause sociale. Par contre, Centraide, par certaines de ses activités, se trouve à la frontière de deux catégories: causes sociales et services publics. Ainsi, notre projet d'intervention s'apparente davantage au marketing des services sociaux gouvernementaux qu'à la promotion d'une cause sociale.

Pertinence de l'approche marketing.

A partir de 1976 environ, soit à l'arrivée au pouvoir du Parti Québécois, les services gouvernementaux ont voulu adopter l'approche marketing. Plusieurs facteurs ont amené ce gouvernement à requestionner les méthodes traditionnelles de management. Les critiques de divers groupes de pression, les insatisfactions manifestées tant par les employés de l'Etat que par les usagers, la récession économique des années 80, voilà quelques facteurs qui ont contribué à l'émergence d'une approche marketing dans la gestion des activités gouvernementales afin d'en accroître l'efficacité et l'efficience.

Il s'est alors posé la question de l'adaptabilité de l'approche marketing à la spécificité des services à but non lucratif. Filiatrault et Chebat (1989) se sont penchés sur la notion de marketing de projets qui est pertinente tant pour le secteur privé ou public que pour les organismes à but lucratif et non lucratif.

Trois optiques ont influencé le management des organisations:

- l'optique traditionnelle du management suppose que "l'organisation assurera sa survie grâce à la reconnaissance de l'excellence du management du projet en tant que tel";
- l'optique qualité suppose que "l'organisation se consacre en priorité à assurer la qualité du projet fini"; et
- l'optique marketing propose de mettre autant l'accent sur le client que sur le processus de management du projet ou sur la qualité de l'extrant".

Pour Crompton, Lamb, (1986) les agences de services sociaux peuvent retirer trois bénéfices majeurs de l'approche marketing:

1) c'est un processus systématique qui offre un cadre de référence pour la prise de décision et les activités marketing sont coordonnées de sorte qu'elles facilitent et maximisent l'atteinte des objectifs;

2) la familiarisation d'administrateurs expérimentés avec de nouveaux concepts et de nouveaux outils ne peut que bonifier leurs acquis et les rendre plus efficaces; et

3) l'utilisation de l'approche marketing résultera inévitablement à l'augmentation du niveau de satisfaction des usagers des services et du public en général.

Différences entre le marketing social et le marketing privé à but lucratif

La philosophie de philanthropie et d'équité qui guide toute agence de services à but non lucratif et l'absence de la notion de profit sont des différences fondamentales entre le marketing social et le marketing privé à but lucratif.

Même si l'objectif visé par l'un et par l'autre est le même, à savoir, la plus grande satisfaction possible du client, la mission et les objectifs diffèrent et le transfert du concept marketing ne va pas de soi.

Crompton,Lamb, (1986) pensent que :

> "Successful transfer depends on understanding the different contexts within wich people in private and public sector marketing knowledge into the public sector include (1)environmental and organisational differences (2) profit and non profit orientations, and (3) distinctions between goods and services." (p.37)

D'autres caractéristiques les distinguent:

- Le secteur public est moins autonome et flexible que le secteur privé;

- la propriété d'être public et d'avoir à rendre des comptes à l'ensemble de la population qui paie des taxes oblige à une plus grande transparence et à une plus grande ouverture;

- les lignes d'autorité et les responsabilités décisionnelles ne sont pas aussi clairement définies que dans le privé;

- les processus politiques, les procédures bureaucratiques, les multiples hiérarchies, les réglements, le système de récompenses ont un effet sur la motivation du personnel et sur le rôle clé que jouent les personnes-contact dans une approche marketing;

- les sources de revenus et l'allocation des ressources sont contrôlées par le politique; et

- les groupes d'intérêt perturbent souvent des processus déjà en marche.

Ces différences qui marquent l'approche marketing dans un contexte gouvernemental s'appliquent en grande partie au contexte organisationnel de Centraide et tout spécialement au projet qui nous concerne. Qu'il soit question de Centraide ou des autres organismes du réseau communautaire, leur mission, leurs objectifs et le type de services qu'ils offrent les amènent à développer une approche marketing qui s'apparente à celle des services sociaux gouvernementaux.

La structure et la taille de Centraide permettent plus de flexibilité et une gestion moins bureaucratique. Ses sources de revenus l'obligent cependant à autant de transparence que dans le secteur public et les pressions des divers groupes d'intérêt ne peuvent être ignorées.

3.2. La prise de décision d'échange

Dans la première partie du cadre conceptuel, nous avons établi le principe fondamental de la relation d'échange qui sous-tend toute approche de marketing. Dans cette deuxième partie, nous voulons étudier les comportements qui déterminent la décision d'établir cette relation d'échange.

Nous analyserons le processus de prise de décision d'échange à partir de modèles de comportement d'achat de l'individu et de comportement d'achat au sein des organisations.

Il existe plusieurs modèles du processus de décision d'achat; la plupart cependant s'attardent au processus complexe de prise de décision de l'individu. Le bagage d'expérience de l'individu et l'importance que revêt l'achat pour celui-ci ou pour l'organisation sont parmi les dimensions importantes qui influencent la complexité de la prise de décision.

Les modèles théoriques les plus connus sont d'inspiration cybernétique. Lindon (1976) rappelle:

> "Ce que l'on peut et ce que l'on doit retenir de l'approche-système, dans toute tentative d'élaboration d'un cadre conceptuel général pour l'analyse des comportements humains, c'est son esprit, à savoir le souci de prendre en compte la complexité des interactions entre les variables explicatives et le caractère rétroactif de certaines liaisons entre les variables retenues." (p.31)

Nous retiendrons donc tout au long de notre étude, qu'il s'agisse de l'individu ou de l'organisation, ces deux principes:

- la multiplicité des interactions entre des facteurs internes et situationnels: et
- la rétroaction où l'influence d'un élément du système sur un autre a des répercussions.

Reprenons d'abord la définition de Meunier (1986) pour préciser:

> "Une décision peut se définir comme un choix, ou une série de choix successifs, entre des options concurrentes, posé(s) par un individu ou un groupe d'individus, sur base d'informations sur les options et l'environnement et en référence à un ou plusieurs objectifs" (p.38)

Le modèle élémentaire de comportement du consommateur développé par Dussart (1983) nous servira de référence dans l'analyse du comportement de notre groupe-cible et des organismes.

L'étude de Fortin, Ritchie, Arsenault nous fournira l'occasion d'appliquer un modèle de processus décisionnel au sein d'une organisation.

3.2.1 Comportement d'achat du consommateur

Une fonction importante du marketing est la compréhension du comportement du consommateur. Un des outils essentiels à cette compréhension est l'analyse de son processus de décision. Nous avons donc choisi la prise de décision sur laquelle nous focaliserons dans cette partie.

L'ensemble des auteurs s'entendent sur les étapes qui forment le processus de décision, même si leur nombre peut varier d'un auteur à l'autre. Le processus de prise de décision décrit par Dussart (1983) dans son introduction comporte cinq étapes.

1) **la reconnaissance du problème:** elle résulte de la différence perçue entre la situation actuelle et la situation désirée;

2) **la recherche d'informations:** "l'éveil du besoin" incite l'individu à chercher à le satisfaire en puisant dans ses ressources personnelles ou en cherchant des réponses dans son environnement. Cette recherche est plus ou moins systématique et

le niveau d'information requis pour la prise de décision est variable d'un individu à l'autre;

3) **l'évaluation des possibilités:** plus la recherche d'informations est complexe et fait appel à l'externe, plus l'influence sera grande sur l'individu. Parmi les variables psychologiques et sociologiques, on retrouve l'apprentissage, la perception, l'attitude, la culture, le classe sociale et les groupes de référence. La connaissance des critères d'évaluation d'un individu pour l'achat d'un produit, l'importance qu'il y accorde (dimension affective), et l'évaluation qu'il fait des prestations de service (dimension cognitive) orienteront les stratégies de marketing;

4) **le choix:** c'est le résultat de la recherche et de l'évaluation des possibilités. Plusieurs circonstances imprévues peuvent, à la dernière minute, influencer le consommateur dans son choix final; et

5) **le résultat et la rétroaction:** c'est une étape souvent négligée et qui peut avoir des conséquences importantes et notamment sur le cycle de vie d'un nouveau produit. On y associe la satisfaction ou la non satisfaction et la dissonance cognitive. Le rachat et la fidélité à une marque prolongera les phases du cycle de vie d'un produit: introduction, croissance, maturité, déclin.

Le modèle théorique de Dussart

Le modèle élémentaire du comportement du consommateur (Figure A) décrit par Dussart (1983) est simple et a l'avantage de nous permettre de saisir, visuellement, et très rapidement les deux principes fondamentaux auxquels nous référions au début de ce chapitre: multiplicité des interactions entre les facteurs internes et situationnels et la rétroaction où l'influence d'un élément du système sur un autre a des répercussions.

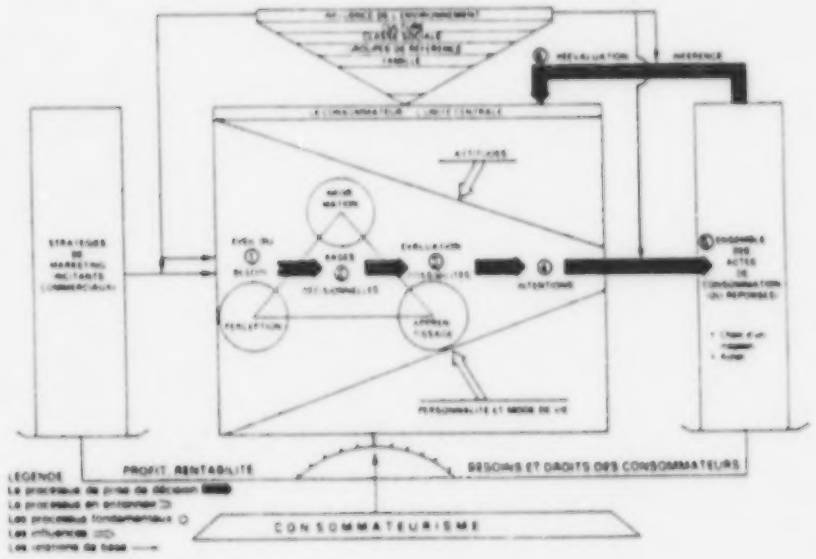


Figure A. Un modèle élémentaire du comportement du consommateur.

Source: Dussart, C. (1983). Comportement du consommateur et stratégie de marketing. Montréal. p.26.

Décrivons les différents éléments de ce modèle:

1) **stratégies de marketing ou incitants commerciaux:** dans le cas qui nous concerne, la perception positive de la notoriété de Centraide et de sa crédibilité auprès du groupe cible ainsi que son rôle de bailleur de fonds auprès de ce groupe sont des éléments qui exerceront une pression positive en faveur des produits de Centraide.

2) **les variables intervenantes:** ce sont les facteurs internes,
   - les processus fondamentaux: trois facteurs clés à savoir la perception, l'apprentissage et le traitement de l'information;
   - le processus d'entonnoir: l'analyse de la valeur des diverses possibilités sera influencée par les attitudes, la personnalité et le mode de vie propres à chaque individu;

3) **le processus de prise de décision:** il s'effectue selon les étapes déjà décrites ci-haut.

4) **l'influence de l'environnement:** c'est l'ensemble des variables externes qui définissent le milieu où évolue l'individu et qui influencent son comportement.

3.2.2. Le comportement d'achat de l'organisation.

Les théoriciens se sont moins intéressés au comportement d'achat de l'organisation qu'à celui du consommateur. Néanmoins, nous nous attarderons à analyser un modèle théorique de comportement d'achat de l'organisation à cause de sa pertinence à l'objet de

ce travail: le programme de formation que Centraide implante s'adresse, non pas à l'individu, comme la plupart des programmes de formation mais à l'organisation. Dans la philosophie de ce programme, le client est l'organisation à travers le groupe-client que forment les membres des conseils d'administration.

Le modèle qui nous intéresse a été utilisé par Fortin, Ritchie, Arsenault dans leur étude du processus décisionnel des associations nord-américaines sur le choix d'un site de congrès. Il s'appuie sur trois théories du comportement d'achat de l'organisation: le modèle d'Ozanne et Churchill lui-même basé sur celui de Rogers, E. (1986), le modèle de Webster-Wind et celui de Sheth.

Le modèle d'Ozanne et Churchill (Figure B) utilise trois variables: les caractéristiques de l'organisation et du groupe acheteur, le processus de décision du groupe et la décision d'achat.

Du modèle de Webster et Wind, les chercheurs ont retenu:

> "Un processus décisionnel exécuté par des individus, en interaction avec d'autres personnes, dans le contexte d'une organisation formelle; l'organisation à son tour, est influencée par un grand nombre de tendances qui lui viennent de l'environnement." (p.14)

Du troisième modèle, celui de Sheth, c'est la description de la nature du comportement d'achat industriel qui "se concentre sur des facteurs psychologique, social et de situation qui entrent en jeu lors du processus de décision" (p.14) qui a retenu leur attention.

Ce dernier modèle et celui de Webster-Wind attachent une importance à l'influence relative aux différentes étapes du processus décisionnel par les membres du groupe-acheteur.

Voyons celui d'Ozanne et Churchill duquel Fortin, Ritchie, Arsenault semblent le plus s'être inspirés:

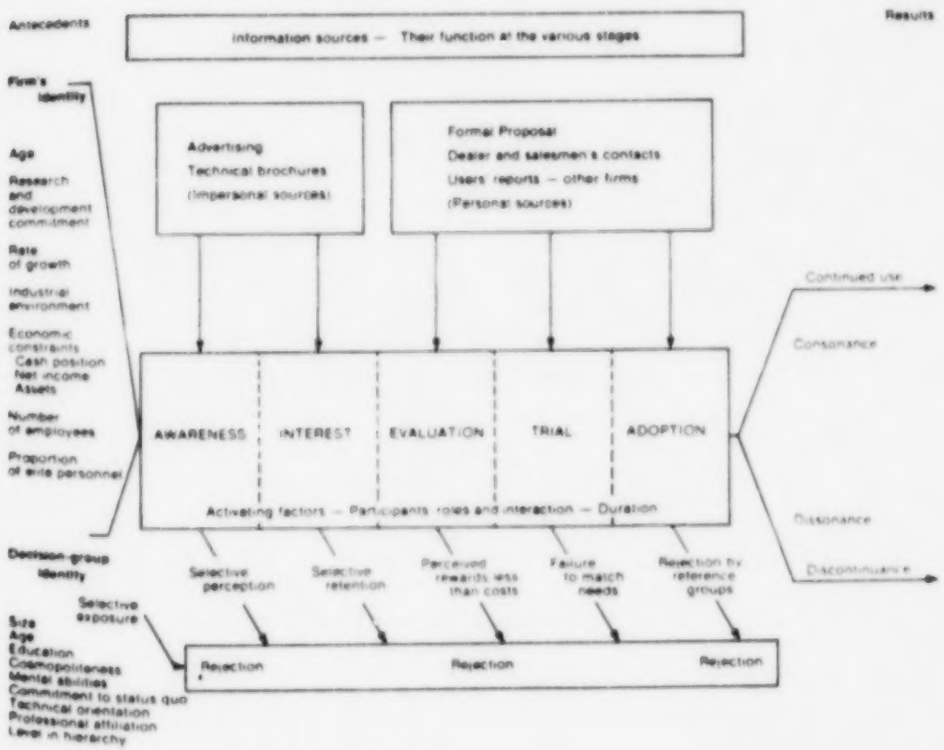


Figure 8. Modèle du processus industriel d'adoption d'Ozanne et Churchill.

Source: Fortin, Ritchie, Arsenault. Une étude du processus décisionnel des associations Nord-Américaines dans le choix d'un site de congrès. Montréal. p. 13.

Le résultat de cette intégration des trois modèles réalisée par Fortin, Ritchie, Arsenault, nous donne le modèle suivant:

(Figure C)

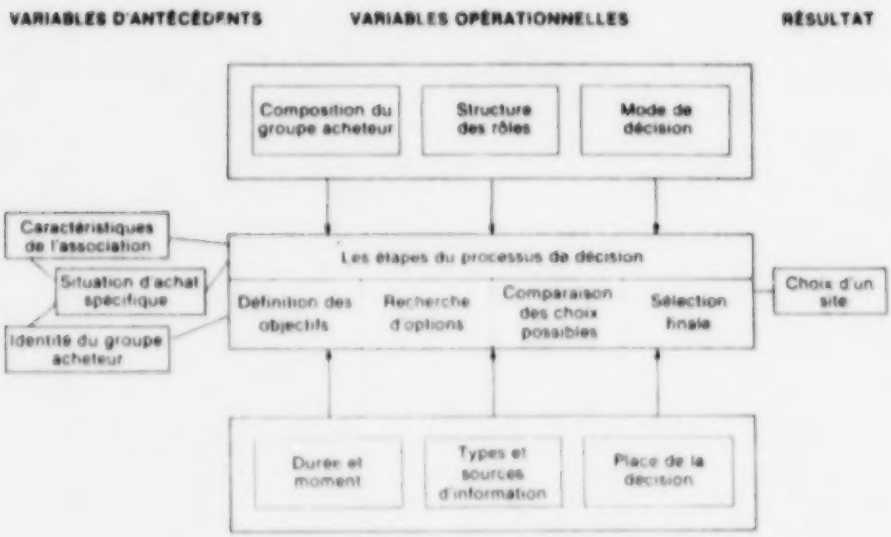


Figure C. Modèle descriptif du processus décisionnel au sein des associations.

Source: Fortin, Ritchie, Arsenault. Une étude du processus décisionnel des associations Nord-Américaines dans le choix d'un site de congrès. Montréal. p.19.

Les variables d'antécédents se définissent par les caractéristiques de l'association, celles du groupe acheteur et de la situation d'achat. Les caractéristiques de la situation d'achat réfèrent à l'importance de la décision, aux bénéfices recherchés et à l'existence d'un comité responsable de l'achat.

Les variables du processus de décision définissent le contenu de chacune des quatre étapes et décrivent les caractéristiques propres à chacune d'elles.

Les six variables descriptives ajoutent à la compréhension du processus décisionnel et interviennent à l'une et l'autre des quatre étapes.

A défaut de modèles de comportements d'échange, ces modèles de comportement d'achat nous permettent d'analyser la relation qui s'établit entre Centraide et ses organismes membres dans son offre d'activités de formation à l'intention des administrateurs bénévoles.

Les propos de Monsieur Giroux cités en page dix sont très signifiants de cette relation d'échange: la crédibilité et l'efficacité de Centraide passent par l'image et l'efficacité des organismes qu'il subventionne.

3.3. L'implantation de nouveaux services

Pour terminer cette partie théorique, je décrirai sommairement les cinq attributs dont on doit tenir compte, selon Crompton, Lamb (1986), lors de l'implantation de nouveaux services.

Ils nous serviront de points de repère dans l'élaboration de notre plan marketing:

- complexité: cette caractéristique réfère au degré de difficulté à surmonter pour utiliser le service;
- compatibilité: c'est le degré de consistance entre les valeurs véhiculées par le programme et les besoins du groupe cible;
- avantages intrinsèques: c'est la perception des utilisateurs potentiels de la supériorité de ce programme par rapport aux compétiteurs (coût, niveau de risque, approbation sociale, récompense immédiate);
- communicabilité: c'est le degré de facilité à véhiculer l'information en regard du nouveau programme; et
- niveau de risque: c'est la possibilité pour le client potentiel d'essayer le nouveau programme sans trop d'engagement et sans trop grands risques en terme d'argent et de prestige.

4. METHODOLOGIE

4. METHODOLOGIE

4.1. But de l'étude

Dans le cadre de sa planification stratégique, Centraide vise à développer l'efficacité des organismes qu'il finance en offrant des activités de formation en gestion aux administrateurs bénévoles. Centraide désire offrir ce service en septembre 1990, dans le cadre d'un nouveau programme qui s'appelle "C.A. MARCHE". Ce programme a déjà été expérimenté par les Centraide des autres provinces auprès des conseils d'administration des communautés anglophones.

La formation est donnée généralement dans les locaux de l'organisme et est adaptée à leurs besoins particuliers. Les thèmes traités abordent les cinq fonctions clés dévolues aux membres de C.A.: le fonctionnement d'un organisme sans but lucratif, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la planification et les relations avec la communauté. Ces sujets sont regroupés sous 12 thèmes et peuvent donner lieu à une série d'environ 25 ateliers de trois heures.

Ce programme fait appel à des formateurs bénévoles d'expérience qui connaissent bien les C.A. des organismes bénévoles et communautaires. Il vise à accroître l'efficacité de ces organismes et plus particulièrement à atteindre les objectifs suivants:

- donner aux leaders communautaires une formation qui leur permet

de mieux assumer leurs responsabilités au sein du C.A. d'un organisme sans but lucratif;

- clarifier les rôles des bénévoles et du personnel cadre afin d'atteindre une collaboration plus efficace;
- permettre aux administrateurs bénévoles une meilleure compréhension de la composition, des structures et des ressources de la collectivité pour influencer les décisions tant du secteur public que privé; et
- accroître les compétences en gestion des cadres des organismes sans but lucratif.

Centraide possède cependant très peu de données sur les conseils d'administration des organismes communautaires qu'il finance. Les seules informations disponibles sont celles fournies dans la demande de subvention, soit le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de chaque administrateur siégeant au conseil d'administration.

Les rapports d'évaluation rédigés par le Service d'allocations fournissent quelques informations supplémentaires, mais très peu concernent les membres des conseils d'administration. Il apparaissait donc important, avant de lancer ce nouveau programme de formation, de mieux connaître la clientèle à laquelle il s'adresse et de vérifier l'intérêt et la perception de celle-ci face à un programme de formation développé à leur intention.

Avec la collaboration des administrateurs des organismes financés par Centraide, ce projet permettra:

1) de dresser le profil socio-économique des membres des conseils d'administration;
2) de vérifier la notoriété et la crédibilité de Centraide auprès du groupe cible;
3) de comprendre leur comportement d'achat lorsqu'il s'agit de s'inscrire à des activités de formation: reconnaissance du besoin, intérêt, évaluation des opportunités, achat et rétro-action;
4) de déterminer leurs besoins de formation; et
5) d'analyser très sommairement, l'utilisation des autres ressources en ce domaine et la concurrence.

4.2. Démarche générale

4.2.1. Données secondaires

Dans un premier temps, nous avons d'abord colligé les informations provenant de Centraide. Ainsi, nous nous sommes intéressés aux données secondaires suivantes:

- rapport du comité de planification stratégique à long terme au Conseil d'administration de Centraide Montréal (octobre 1985);
- rapport du comité de planification et de développement: Faire face aux défis (1987).

- discours d'ouverture de monsieur Michel Giroux, directeur des services à la communauté lors de la 4e Conférence annuelle des organismes (1989);
- portrait des administrateurs bénévoles des conseils d'administration, de leurs pratiques et de leurs besoins en formation, réalisé à la suite d'une consultation par la firme de consultants DBSF en décembre 1989; et
- rapports d'évaluation des planificateurs du Service d'allocations;

4.2.2. Données primaires

Dans un deuxième temps, nous avons organisé un "focus-groupe", procédé à l'envoi d'un questionnaire aux administrateurs bénévoles et expérimenté deux ateliers-pilote.

Au départ, nous avions l'intention d'organiser deux "focus-groupes", l'un réunissant des directeurs d'organisme, l'autre des présidents et des administrateurs bénévoles.

Nous avons eu beaucoup de difficulté à réunir une dizaine de directeurs dans la période de temps prévue. Plusieurs contraintes exprimées par les directeurs nous ont obligés à annuler ce "focus-groupe".

Nous en avons alors organisé un qui réunissait deux directeurs, cinq présidents et quatre administrateurs. Ces personnes devaient répondre à deux critères: être représentatifs des différents

secteurs d'activités du communautaire et provenir d'organismes de différentes tailles.

Les secteurs représentés étaient les suivants: jeunesse, vie de quartier, santé et services sociaux, entraide communautaire et personnes âgées.

Le nombre de permanents rémunérés nous a servi de mesure pour la taille de l'organisme: aucun permanent, 1 à 4 permanents, 5 à 9 permanents, 10 permanents et plus.

L'objectif de cette consultation était de recueillir des informations qui nous permettraient de préparer un questionnaire bien adapté au groupe ciblé. L'annexe B décrit le déroulement de cette consultation.

Puis, un questionnaire a été élaboré, testé et posté à tous les organismes financés par Centraide.

Enfin, nous avons expérimenté un atelier de formation auprès de deux groupes-pilotes, dont un provenait du secteur santé et services sociaux et l'autre du secteur vie de quartier. L'organisme de quartier comptait une quinzaine d'employés, certains à temps plein et d'autres à temps partiel; l'autre organisme comptait trois permanents.

4.3 Questionnaire

Cette enquête s'est déroulée dans les deux (2) langues, entre le 20 février et le 7 mars.

Six cent six (606) questionnaires ont été envoyés par courrier; le temps de réponse était en moyenne de vingt-cinq (25) minutes.

4.3.1 Groupe cible

Le questionnaire a été envoyé à trois (3) membres du conseil d'administration de chaque organisme financé par Centraide pour un total de six cent six (606) questionnaires. Les trois membres de C.A. qui ont reçu le questionnaire sont: le directeur de l'organisme, le président du C.A. et un autre administrateur choisi au hasard.

4.3.2 Procédure d'envoi

La procédure d'envoi des questionnaires était la suivante: les questionnaires adressés aux directeurs de l'organisme ont été envoyés à l'adresse de l'organisme et les deux autres à l'adresse personnelle des membres visés. Une lettre de présentation accompagnait le questionnaire et une lettre de rappel a été envoyée six (6) jours après l'envoi du questionnaire. Il était clairement indiqué que les réponses étaient confidentielles. Le délai de retour accordé était de quinze (15) jours. Une enveloppe préadressée, mais "sans timbre" accompagnait le questionnaire.

4.3.3 Pré-test des questionnaires

Les questionnaires étaient auto-administrés et ont été prétestés auprès de deux (2) directeurs d'organisme, de deux (2) présidents et de deux (2) administrateurs.

Il s'agissait de vérifier préalablement la facilité à compléter le questionnaire, le niveau de compréhension des questions et le temps requis pour y répondre. Certains ajustements ont été apportés en vue de la version finale qui a été traduite en anglais.

4.3.4 Taux de réponse

Des six cent six (606) questionnaires envoyés par la poste, trois cent quatre (304) furent retournés dans le délai prescrit et considérés valides. Ce nombre constitue notre base d'interprétation des résultats de l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 51.6 %. Nous constatons un écart entre les taux de réponse des trois groupes de répondants: directeurs d'organisme, présidents, autres administrateurs. Ces derniers représentent le groupe dont le taux de réponse est le plus élevé, celui des directeurs représentant le taux le plus faible de réponses. D'ailleurs, de la trentaine de questionnaires reçus après les délais et non considérés, la majorité provenait des directeurs.

Tableau 1

Taux de réponse selon la fonction du répondant

	Reçu		Non reçu		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Directeur	83	14.1 %	120	20.4 %	203	34.5 %
Président	102	17.3 %	92	15.6 %	194	32.9 %
Administrateur	117	19. 9 %	75	12.7 %	192	32.6 %
Total	302 (1)	51.6 %	287	48.7 %	589	100 %

(1): 2 répondants ne se sont pas identifiés.

Proportionnellement plus d'administrateurs que de présidents et de directeurs ont répondu au questionnaire. Mais, considérant que l'écart n'est pas très marqué et que, surtout, le nombre de répondants pour chaque catégorie est assez élevé, aucune difficulté n'est prévue pour les analyses qui suivent.

Tableau 2

Pourcentage des réponses

fonction du répondant dans l'organisme	Questionnaires postés	mal adressés	Questionnaires postés valides	valides retournés dans les délais	% Répondants vs réponses totales
Directeur	204	1	203	83	27.3 %
Président	199	5	194	102	33.5 %
Administrateur	203	11	192	117	38.4 %
Autres	---	---	---	2	0.8 %
TOTAL	606	17	589	304	51.6 %

Les directeurs d'organisme représentent 27.3 % de l'ensemble des répondants, les présidents de C.A., 33.5 % et les autres administrateurs siégeant au C.A., 38.4 %.

4.3.5 Traitement statistique

La saisie et le traitement des données ont été effectués sur le logiciel SPSS, grâce à la collaboration du Centre de Recherche en Gestion de l'Université du Québec.

4.3.6 Structure du questionnaire

La première partie du questionnaire dresse le profil de l'organisme et de son conseil d'administration.

La deuxième partie étudie la notoriété et la crédibilité de Centraide.

La troisième partie s'attache à comprendre le comportement d'achat du répondant et de son organisation.

La quatrième partie interroge les habitudes d'utilisation des services de formation par les membres des C.A. et la concurrence.

La cinquième partie décrit les caractéristiques personnelles des répondants.

4.3.7 Traitement des données

Dans un premier temps, nous avons analysé les résultats d'une façon descriptive. Nous avons analysé les fréquences des réponses pour chacune des questions en vue d'établir des tableaux révélant le pourcentage de personnes ayant donné telle réponse à telle question. Puis, nous avons procédé à des analyses croisées de plusieurs variables et enfin à certaines analyses multidimensionnelles.

5. ANALYSE DES RÉSULTATS

5. ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1. Analyse descriptive

5.1.1 Caractéristiques personnelles des répondants

On retrouve un peu plus de femmes (57%) que d'hommes (43%) dans notre échantillon.

Cette répartition confirme l'analyse qualitative réalisée par Mme Madeleine Grégoire sur la présence et le rôle des bénévoles dans les organismes financés par Centraide. Quand il s'agit de bénévoles au sein des activités des organismes, on y retrouve majoritairement des femmes; par contre, les bénévoles-hommes sont surtout présents, au sein des conseils d'administration.

Tableau 3

Sexe

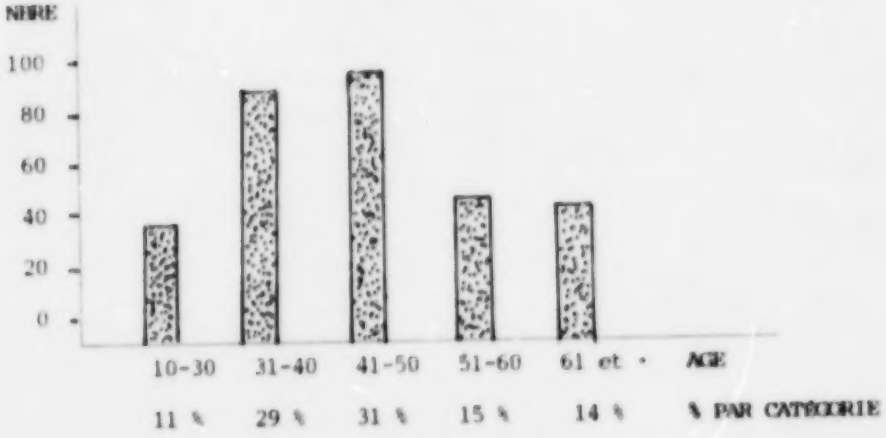
Nombre	Femmes	Hommes	total
Nombre	173	131	304
%	57 %	43 %	100 %

En ce qui concerne la nationalité, 93 % sont d'origine canadienne et 7% sont d'origine ethnique; ce pourcentage correspond au ratio des organismes des communautés culturelles financés par Centraide.

Les répondants ont majoritairement entre 30 et 50 ans; ce résultat confirme l'étude de Vaillancourt (1987) sur l'activité bénévole au Québec, où la participation bénévole atteint son sommet entre 35 et 44 ans. Ici, 60 % des répondants ont entre 30 et 50 ans et 29 % ont plus de 51 ans.

Tableau 4

Age



Quant au niveau de scolarité, il est surprenant de constater que 63,5 % des répondants possèdent un certificat ou un diplôme universitaire et que près du tiers de ceux-ci ont un diplôme supérieur au baccalauréat. La perception que nous avions laissait supposer un niveau de scolarité moins élevé. Ces résultats sont cependant en accord avec certaines tendances récemment rapportées.

En effet, des articles parus dernièrement dans des revues américaines et canadiennes font état du "nouvel âge du bénévolat" où de plus en plus de jeunes professionnels, à la recherche de satisfaction personnelle, s'intéressent au bénévolat. On peut aussi supposer que les ouvertures sur le marché du travail et, notamment dans la fonction publique depuis une dizaine d'années, offrent peu de possibilités aux finissants en sciences humaines; le communautaire, qui au contraire se développe beaucoup, leur offre alors des débouchés importants.

Tableau 5

Scolarité

	Aucune	Secondaire métier	Dipl. inf. bacc.	Bacc.	Dipl. sup. bacc.	Autre	Total
NBR	9	66	78	72	69	5	299
%	3 %	22 %	26 %	24 %	23 %	2 %	100 %

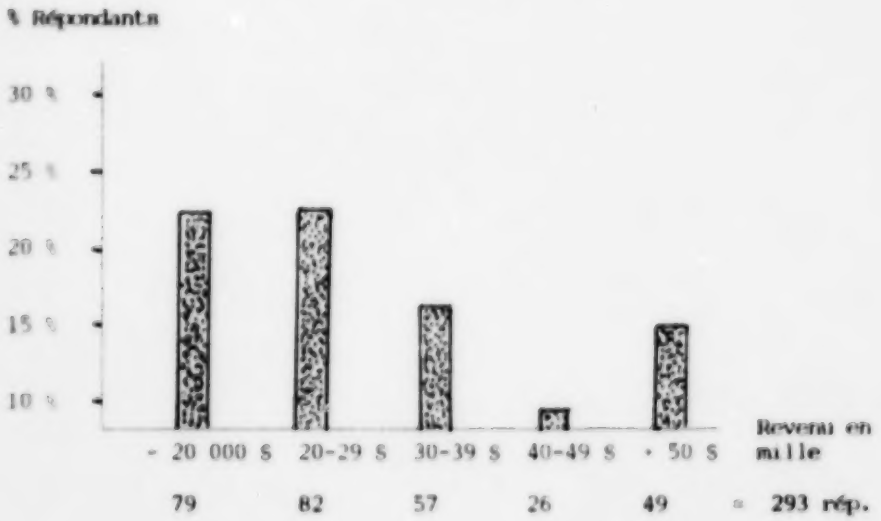
En ce qui regarde leur occupation, 30 % sont des administrateurs, 17% des travailleurs sociaux et du personnel des services sociaux et communautaires. Seulement 6% sont des personnes très spécialisées: avocats, comptables, médecins. L'autre 50 % réfère à de faibles pourcentages pour chaque catégorie: membres du clergé, enseignants, employés de bureau, infirmiers, préposés à l'entretien, policiers, bénévoles hors du marché du travail, etc..

Un autre résultat étonnant est l'échelle des salaires où 45 % gagnent plus de 30 000 $.

Comme le niveau de scolarité est plus élevé que la perception que nous en avions, en conséquence l'échelle des salaires l'est aussi. Cependant, c'est dans les catégories inférieures à 30 000.00 $ qu'on retrouve le plus grand nombre de répondants.

Tableau 6

Niveau de revenus



5.1.2 Caractéristiques des conseils d'administration

Les fonctions des répondants se répartissent comme suit: 27 % sont des directeurs ou des coordonnateurs d'organisme, 34 % sont des présidents et 39 % sont des administrateurs occupant les autres fonctions au sein du C.A.

L'ensemble des répondants sont des bénévoles de longue date; ils pratiquent le bénévolat depuis treize ans. Ils sont bénévoles dans l'organisme où ils siègent au conseil d'administration depuis en moyenne six (6) ans et sont membres du conseil d'administration depuis, en moyenne, quatre ans et demi (4,5). Pour beaucoup d'entre eux, leur mandat ne semble pas avoir de durée déterminée et 12 % n'ont pu statuer sur la durée de leur mandat au C.A.

La raison de leur présence au conseil d'administration ne semble pas très claire; 6 % l'attribuent à leur expérience de bénévole, 30% à leur connaissance de l'administration en général et 40 % des répondants n'ont signalé aucune contribution particulière.

Tableau 7

Raison de leur présence au C.A.

Quelle est votre principale contribution?	Nombre	%
Aucune contribution signalée	120	40 %
Administration en général	90	30 %
Connaissance de la clientèle	24	8 %
Connaissance du bénévolat	18	6 %
Connaissance des programmes	14	5 %
Gestion ressources humaines	11	4 %
Gestion financière	8	3 %
Questions légales	7	2 %
Levée de fonds	6	2 %
Autres	6	2 %
Total	304	100 %

Les administrateurs se perçoivent <u>surtout</u> comme les fidèles gardiens de la mission de l'organisme et de ses objectifs.

A la question, quel est le rôle le plus important qu'exerce votre C.A., ils répondent (2 choix possibles, total de 553 réponses):

Tableau 8

<u>Rôle du C.A.</u>

Quel est votre rôle le plus important?	**Réponses**
. assurer la fidélité de l'organisme à sa mission et à ses objectifs;	245 - 44 %
. assurer l'efficacité de l'organisme	91 - 16 %
. prendre les décisions	80 - 14 %
. représenter les besoins de la clientèle	53 - 10 %
. représenter les membres de l'organisme	26 - 4 %
. assurer l'exercice de la démocratie	26 - 4 %
. organiser des activités	25 - 4 %
. autres	9 - 2 %

A la question suivante qui voulait confirmer la perception de leur rôle en insistant sur celui auquel le C.A. **consacrait le plus de temps, 80.6 % des répondants ont répondu "assurer la fidélité de l'organisme à sa mission et à ses objectifs".**

Quand on sait que plus du tiers des répondants se disent impliqués dans des services directs aux usagers des organismes, on peut se questionner sur la réelle priorité accordée en temps au facteur "organiser des activités" qui ne correspond qu'à 0.7 % de

réponses. Peut-être font-ils très bien la distinction entre leur rôle de bénévole dans l'organisme et celui d'administrateur?

Leur vision de la gestion n'est pas très claire; ils sont hésitants à adopter des principes de gestion appliqués dans le public ou dans le privé à but lucratif. Quels sont alors leurs points de repère? La tradition? En tout cas, ils leur semble très difficile de bien gérer avec les moyens dont ils disposent.

Tableau 9

Perception de l'art de gérer

	LIBELLÉ	MOYENNE
G	Intervenir	3.9
É	Faire appel au bon sens	4.0
R	User de rigueur et de systématisation	3.5
E	Difficile vu nos ressources limitées	4.4
R	Une perte de temps	1.7
C'	Une économie d'argent	4.3
E	Devenir bureaucratique si on transpose les principes du public	3.0
S	Mal comprendre notre culture si on utilise les principes des entreprises	3.1
T	Impossible avec notre mode de financement	3.1
.		
.		
.		

M.: Moyenne de 1 à 5 de "entièrement en désaccord" à "entièrement en accord".

Les trois motifs les plus importants concernant l'objet de leur élection au conseil d'administration sont: leur implication bénévole dans l'organisme, la fonction de permanent et la confiance qu'on leur accorde à titre de personne ressource spécialisée.

Très peu sont recrutés pour leur affiliation au monde politique, au monde des affaires ou au monde syndical.

Tableau 10

Motifs de la nomination au C.A.

MOTIFS EXPRIMÉS	NOMBRE	%
Bénévole dans l'organisme	63	21 %
Aucun motif identifié	55	18 %
Permanent de l'organisme	53	17 %
Personne ressource spécialisée	46	15 %
Usager du service	26	9 %
Autre raison	25	8 %
Ancien employé	12	4 %
Proche du monde des affaires	9	3 %
Personne du réseau public	4	1 %
Proche du monde politique	3	1 %
Proche du monde syndical	0	0 %
Total	304	100 %

A l'image des types de conseil d'administration "décisionnels", 90 % des conseils d'administration se nomment un exécutif et 80 % se répartissent les responsabilités à partir de sous-comités.

Les sous-comités les plus populaires sont ceux concernant la recherche de financement (41 %), les événements spéciaux (37 %) et l'organisation d'activités (35 %). **Plus du 2/3 des répondants, soit 67 %, sont impliqués dans des services directs aux usagers.** Cette dernière particularité influence certainement les processus décisionnels et les priorités des différentes fonctions rattachées au rôle d'un administrateur.

5.1.3. Caractéristiques des organismes

Les répondants représentent l'ensemble des types d'organismes financés par Centraide. Les six (6) groupes les plus représentatifs, par ordre de priorité, sont:

- ressources pour jeunes;
- ressources pour familles;
- ressources pour personnes âgées;
- ressources pour référence et dépannage;
- ressources de quartier et centres communautaires;
- ressources pour femmes.

Le tableau sur la répartition des organismes selon le budget vient confirmer le manque de ressources des organismes communautaires: 70 % des organismes ont un budget de 200 000 $ et moins.

Tableau 11

Répartition des organismes selon le budget
(en mille dollars)

0-50	51-100	101-200	201-300	301-400	401-500	500 et +
15,5 %	22,2 %	26,4 %	8,5 %	8,8 %	2,8 %	9,8 %
70 %			30 %			

La majorité des organismes fonctionnent avec un personnel rémunéré très restreint: 53 % des organismes ont trois (3) permanents et moins.

Tableau 12

Répartition des organismes selon le nombre de permanents

0	1 à 3	4 - 5	6 à 8	9 - 10	10 à 20	+ 20
3 %	50 %	18 %	10 %	8 %	8 %	4 %
71 %			29 %			

5.1.4 Notoriété et crédibilité de Centraide

Les répondants ont une très bonne appréciation de Centraide. Ils sont plutôt en accord avec l'ensemble des énoncés décrivant Centraide positivement et plutôt en désaccord avec ceux qui le décrivent en perte de notoriété.

Tableau 13

Notoriété de Centraide auprès des répondants

	Dynamique	Aide les organismes	Inspire confiance	Joue rôle important dans la société	Argent bien distribué	Inter. social compétent	Spéc. levée de fonds
M	3.96	4.00	4.00	4.30	3.80	3.9	4.1
E.T.	.76	0.76	0.78	0.70	0.88	0.76	0.77

M: moyenne (1 à 5)
E.T.: écart-type

A leurs yeux, Centraide est un organisme crédible. Ils voient Centraide comme un bon porte-parole des organismes bénévoles et communautaires.

Tableau 14

Crédibilité de Centraide

	Prendre position publiquement	Organiser colloques	Siéger tables de concertation	Promouvoir organismes communautaires	Offrir activités de formation
M.	3.80	3.80	4.00	4.00	4.00
E.T.	1.20	1.00	0.92	0.94	0.95

M: moyenne (1 à 5)
E.T.: écart-type

5.1.5. Comportement et décision d'achat de formation

Reconnaissance du besoin de formation

La majorité des répondants ont une opinion assez positive du niveau de compétence en gestion de leur groupe d'administrateurs: 16 % le

considèrent plutôt ou très insuffisant contre 68 % qui le situent plutôt ou très suffisant. Il reste, qu'au total, 32 % sont d'avis qu'il y a lieu d'améliorer leur niveau de compétence.

Pour plus d'un répondant sur deux (53 %), la question de la formation n'a jamais été abordée aux rencontres régulières du C.A. D'autres sujets plus urgents à traiter, le manque de temps, la compétence de leur direction et la bonne connaissance des responsabilités de la majorité des membres sont les principaux motifs invoqués pour expliquer que ce sujet n'a jamais été à l'ordre du jour.

Quant à l'efficacité des C.A. à prendre des décisions, 78 % considèrent leur C.A. plutôt et très efficace. Les réunions sont bien organisées et les sujets sont discutés à fond. Très peu se disent perturbés par la présence de cliques. Cette perception de leur niveau de compétence et les nombreuses contraintes soulevées minimisent leur reconnaissance d'un besoin de formation.

L'intérêt pour la formation

Les répondants manifestent un intérêt marqué pour une formation en gestion à leur intention. Pas moins de 75 % considèrent plutôt et très important qu'on leur offre l'opportunité de s'inscrire à de telles activités et sont d'avis, à 70 %, que cela améliorerait la qualité de leur travail d'administrateurs.

Ces résultats contredisent d'une certaine façon la perception de leur efficacité actuelle à gérer.

Les principaux facteurs qui suscitent leur intérêt à suivre une formation sont la confiance qu'ils accordent à l'organisme offreur (plutôt et très important à 92,4 %) et l'opportunité de s'inscrire à une session qui réponde à un problème actuel dans l'organisme (plutôt et très important à 83,5 %). Ils favorisent une approche participative, axée sur des apprentissages concrets et en lien direct avec les besoins de leur organisme; les contenus théoriques et les acquis personnels ne les intéressent pas.

Le comportement d'achat

Deux (2) répondants sur cinq (5) ont déjà suivi une formation à titre de membres de C.A.; la très grande majorité (70 %) ont renouvelé l'expérience plus d'une fois et incité (82 %) leurs confrères et consoeurs à s'y inscrire.

Quant aux ressources en formation, les répondants utilisent autant les services communautaires que le réseau public; plusieurs autres services non cités dans le questionnaire sont connus et utilisés (20) mais très peu sont du secteur privé à but lucratif.

Plusieurs contraintes viennent cependant freiner leur décision de suivre des activités de formation:

- le manque de temps;
- des principes et des théories de gestion empruntés au secteur public ou au secteur privé lucratif;
- la perception que la gestion fait d'abord appel au gros bon sens;
- le problème de recrutement;
- la difficulté de planification à long terme;
- la perte de motivation de plusieurs membres.

Expression des besoins

La grande majorité des répondants sont prêts à assumer des coûts pour suivre une formation.

Tableau 15

Disponibilité à assumer des frais d'inscription

Quel tarif êtes-vous prêt à payer?	NBRE	%
Gratuité	65	22.2 %
De 5 $ à 10 $ par personne	142	48.5 %
De 11 $ à 20 $ par personne	86	29.4 %

La philosophie de formation du programme "C.A. MARCHE" qui privilégie une formation à l'ensemble des membres d'un même conseil d'administration, comme groupe apprenant, serait adoptée spontanément par 42 % des répondants; 48 % préfèrent encore l'approche plus traditionnelle d'inscription individuelle.

En ce qui concerne la durée des ateliers, seulement 18.8 % des répondants préfèrent des ateliers de trois heures; la très grande majorité, 81.3%, privilégie des ateliers d'au moins six heures réparties sur deux séances ou données en une seule journée.

Tableau 16

Type d'atelier privilégié selon la durée

A

Type d'atelier	NBRE	%
1/2 journée	27	9.4 %
1 soirée	27	9.4 %
Total	56	**18.8 %**

B

Type d'atelier	NBRE	%
1 journée	78	27.1 %
2 journées	36	12.5 %
Total	114	**39.6 %**

C

Type d'atelier	NBRE	%
1/2 journée sur quelques semaines	49	17 %
1 soirée sur quelques semaines	53	18.4 %
2 soirées	18	6.3 %
Total	120	**41.7 %**

A: ateliers de 3 heures

B: ateliers de 6 à 9 heures offerts par bloc de 3 heures

C: ateliers offerts par bloc de 6 heures

Parmi les thèmes développés dans le programme "C.A. MARCHE", ceux qui intéressent le plus de répondants, par ordre de priorité, sont:

- levée de fonds;
- techniques d'évaluation: programmes, personnel, besoins du milieu;
- décisions financières;
- planification; et
- fonctionnement d'un O.S.B.L.

5.1.6. Les autres ressources en formation pour administrateurs bénévoles.

Les organismes de formation cités dans le questionnaire sont, pour la plupart, connus de plus de 50 % des répondants. La majorité des répondants ont eu recours à leurs services. Le niveau de satisfaction semble assez élevé puisqu'un grand nombre les ont utilisés plus d'une fois. Par contre, nous ne constatons pas de différence quant à la reconnaissance du besoin ou le niveau d'intérêt entre les répondants ayant suivi de la formation et les autres.

Une douzaine de répondants ont utilisé des services de formation autres que ceux mentionnés au questionnaire. Il s'agit généralement d'associations et de regroupements à but non lucratif. Une seule personne a eu recours à un organisme privé à but lucratif.

Si on classe les différents organismes par ordre d'utilisation des

services, du plus populaire au moins populaire, on obtient le tableau suivant:

Tableau 17

Popularité des autres ressources en formation pour C.A.

Nom de l'organisme	Rang selon l'utilisation	
* Education populaire aux adultes des commissions scolaires	1er	100 rép.
Centre St-Pierre	2e	97 rép.
Centre de formation populaire	3e	73 rép.
* Activités de perfectionnement du C.S.S.M.M.	4e	72 rép.
* Service bénévole de Montréal	5e	63 rép.
* Ville de Montréal: services communautaires	6e	40 rép.
Le lien	7e	32 rép.
Ozanam	8e	30 rép.

* Plus connus des répondants anglophones.

5.2. Analyses croisées selon la langue

Quarante-huit des trois cent quatre répondants étaient anglophones. Dans l'ensemble, il y a relativement peu de différences statistiquement significatives dans les diverses analyses entre les deux groupes. Nous allons passer en revue les cinq blocs du questionnaire, et spécifier les écarts les plus marqués.

Caractéristiques personnelles des répondants

Le tiers des répondants de nationalité d'origine étrangère étaient des anglais (7/21 répondants).

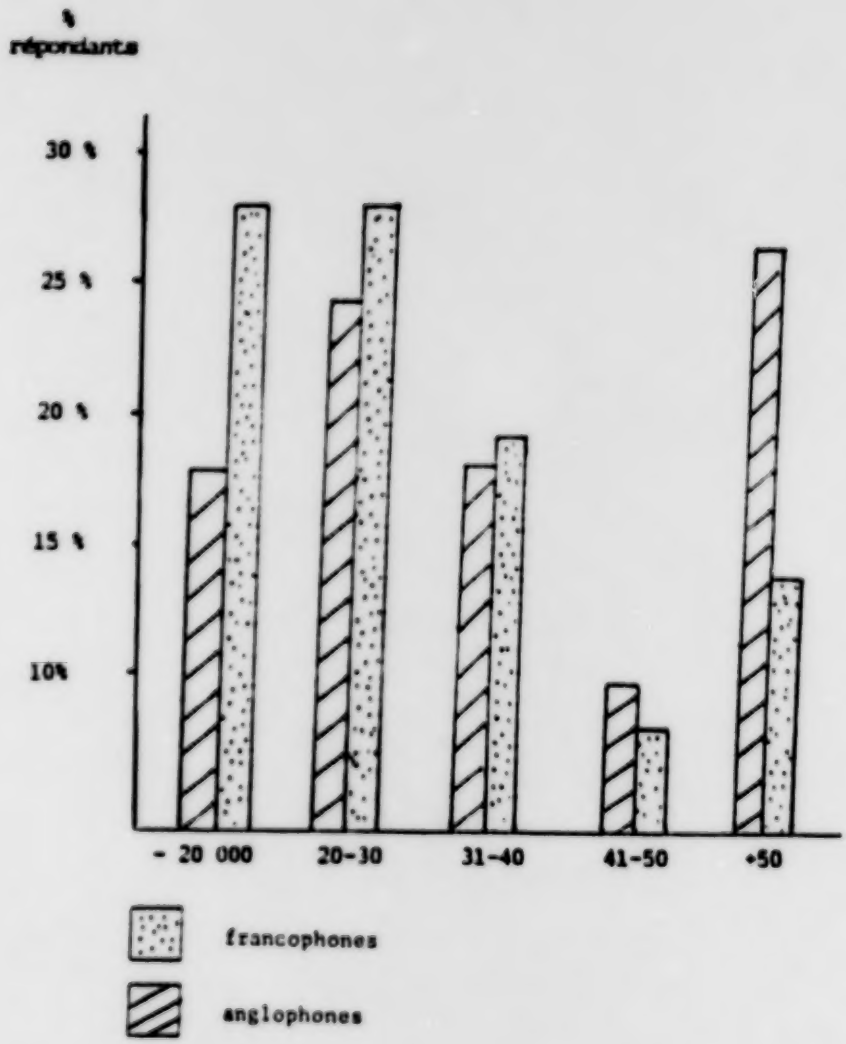
Par rapport à l'âge, la tranche des 61 ans et plus est davantage représentée dans le groupe des anglophones (20,8% contre 12,5 % chez les francophones).

En ce qui regarde la formation, il n'y a aucune différence, pour les deux groupes, entre les non-universitaires et les universitaires, si ce n'est un pourcentage plus élevé (6 % contre .4 %) de répondants dans la catégorie des diplômés en médecine, art dentaire, optométrie. Les occupations s'étalent de la même façon.

D'autre part, aucun répondant anglophone ne tire ses revenus de l'aide sociale ou de l'assurance-chômage contre 5 % chez les francophones. Quant au niveau de revenus, les répondants gagnant entre 30 000 $ et 50 000 $ sont représentés en même pourcentage. Chez les plus bas et les plus haut salariés, il y a une différence d'environ 10 %, les anglophones étant plus nombreux dans la catégorie des haut salariés.

Tableau 18

Salaire en dollars



Caractéristiques des conseils d'administration

Encore plus de répondants anglophones (56 %) que francophones (36 %) n'ont pu répondre à la question qui leur demandait leur principale contribution à titre d'administrateur.

Une autre différence, pas très marquée mais significative, est que près de 8 % (3/39) des administrateurs anglophones recrutés l'ont été parce qu'ils étaient proches de monde des affaires, contre seulement 3 % (6/210) de francophones.

Les administrateurs anglophones sont beaucoup moins impliqués dans les services directs aux usagers; 48 % s'y implique chez les anglophones contre 70,3 % chez les francophones.

Les deux groupes perçoivent leur rôle de la même façon, c'est-à-dire, qu'ils sont là, d'abord et surtout, pour assurer la fidélité de l'organisme à sa mission et à ses objectifs. C'est un élément important à considérer dans la mise en oeuvre de la stratégie de marketing.

Concernant les qualités de leur C.A., ils se disent moins représentatifs du milieu que les francophones et ont encore moins le désir de changer les choses.

Comportement vis-à-vis la formation

Les administrateurs anglophones semblent encore moins disponibles que les francophones. Ils invoquent le manque de temps (58 %

anglophones contre 24 % francophones) comme raison majeure de leur faible intérêt vis-à-vis la formation.

Les deux problèmes qui les préoccupent le plus sont les mêmes (temps-recrutement) mais en 3e place, chez les anglophones, c'est l'absentéisme et le manque de personnel permanent alors que chez les francophones, on invoque la planification à long terme.

Leur vision de la gestion diffère, de façon importante, sur quatre éléments. Les anglophones sont davantage d'accord pour dire que la gestion demande rigueur et systématisation (84 % contre 58 % chez les francophones), que la bonne gestion coûte plus cher (22 % contre .8 %), que les principes de gestion du public sont transférables au communautaire (65 % contre 24 %) et qu'il en est de même pour l'application d'un modèle de gestion de l'entreprise à but lucratif (64 % contre 32 %).

En ce qui a trait à l'achat d'activités de formation, le contenu théorique intéresse beaucoup plus les anglophones (très important à 68 % contre 21,1 % chez les francophones). Aussi, la décision de s'inscrire à des activités de formation n'est pas aussi reliée à un problème actuel de l'organisme (57,5 % contre 87.7 % chez les francophones). Les anglophones voient la formation davantage comme un outil qui leur facilite la gestion de leurs dossiers que comme une solution à leurs problèmes.

L'évaluation des besoins diffère aussi quelque peu. Les deux groupes choisissent au 1er et au 2e rangs, la levée de fonds et les

techniques d'évaluation. Les anglais, sur le même pied d'égalité que l'évaluation, choisissent les relations avec la communauté puis viennent, en 4e et 5e rangs, le marketing et les responsabilités financières. Chez les francophones, l'évaluation et les responsabilités financières sont presque sur un pied d'égalité, au 2e rang, puis en 4e et 5e rangs, viennent le rôle et les responsabilités des conseils d'administration, puis le processus de planification.

Le Service bénévole de Montréal et le School Board of Adult Education sont, de loin, les plus connus des services de formation (85 %, 83 %). Cependant, les services francophones semblent tous connus des groupes anglophones et même utilisés quoique par une très faible minorité.

5.3 Analyses croisées de plusieurs variables (francophones seulement)

Nous avons croisé des données en regard de la perception des répondants sur les sujets suivants:

- la compétence en gestion ;
- l'intérêt du C.A. à aborder la question de la formation;
- les barrières aux manifestations d'intérêt à la formation;
- l'efficacité des réunions;
- la méconnaissance du rôle et des responsabilités des fonctions d'un C.A.;
- l'ouverture aux changements;

techniques d'évaluation. Les anglais, sur le même pied d'égalité que l'évaluation, choisissent les relations avec la communauté puis viennent, en 4e et 5e rangs, le marketing et les responsabilités financières. Chez les francophones, l'évaluation et les responsabilités financières sont presque sur un pied d'égalité, au 2e rang, puis en 4e et 5e rangs, viennent le rôle et les responsabilités des conseils d'administration, puis le processus de planification.

Le Service bénévole de Montréal et le School Board of Adult Education sont, de loin, les plus connus des services de formation (85 %, 83 %). Cependant, les services francophones semblent tous connus des groupes anglophones et même utilisés quoique par une très faible minorité.

5.3 Analyses croisées de plusieurs variables (francophones seulement)

Nous avons croisé des données en regard de la perception des répondants sur les sujets suivants:

- la compétence en gestion ;
- l'intérêt du C.A. à aborder la question de la formation;
- les barrières aux manifestations d'intérêt à la formation;
- l'efficacité des réunions;
- la méconnaissance du rôle et des responsabilités des fonctions d'un C.A.;
- l'ouverture aux changements;

- l'importance d'avoir l'opportunité de s'inscrire à des activités de formation à leur intention; et
- la valeur de la formation pour les rendre plus efficaces

avec les variables référant à:

- la fonction du répondant;
- les caractéristiques de l'organisme; et
- quelques caractéristiques personnelles des répondants.

Nous avons enfin croisé:

- le budget de l'organisme; et
- le niveau de scolarité du répondant

avec

- le degré d'intérêt manifesté vs les thèmes de formation abordés par le programme "C.A. MARCHE".

Nous allons décrire les résultats de cette analyse en regard du secteur d'activités, du budget de l'organisme, de la fonction du répondant au sein du C.A., de son âge et de son niveau de scolarité.

Secteur d'activité

Pour les besoins de notre étude, nous avons regroupé les organismes par secteur d'activité selon leur principal champ d'intervention; nous en avons établi seize, que l'on décrit à la question 5 de l'annexe E.

En se référant à cette typologie, il nous apparait que c'est le groupe des nouveaux arrivés qui semble le plus sensibilisé aux besoins de formation et qui manifeste le plus d'intérêt. A l'opposé tout à fait, on y trouve les groupes "ressources d'aide aux organismes" qui ne manifestent aucun intérêt.

Les groupes ayant comme principal champ d'activité les personnes ayant des problèmes de santé reconnaissent le besoin d'améliorer les compétences des gestionnaires mais sont le moins ouverts aux changements; ils ne croient pas vraiment à la formation comme moyen de rendre les administrateurs plus efficaces.

Les groupes pour jeunes et pour personnes âgées sont souvent sur la même longueur d'onde. Pour eux, même s'ils représentent les groupes les plus ouverts aux changements, ils considèrent que les administrateurs savent bien ce qu'ils ont à faire et qu'ils le font bien.

Budget

Ce sont les organismes ayant un budget de 200 000 $ et moins et de 500 000 $ et + qui semblent les plus sensibles aux besoins de formation.

Les organismes à très faible budget (0 - 100 000 $) sont ceux qui ont le plus souvent abordé la question de formation à leurs réunions et qui se disent conscients que leurs administrateurs apprécieraient en savoir davantage sur leur rôle et leurs responsabilités.

Les organismes à budget moyen, c'est-à-dire ceux ayant un budget variant entre 200 000 $ à 500 000 $, sont le plus réfractaires à "vouloir changer les choses" et les moins enclins à penser que la formation peut améliorer la qualité de gestion de leurs administrateurs.

Fonction au sein du C.A.

Le groupe des administrateurs (autre que le président et le directeur d'organisme) est celui qui identifie le plus la méconnaissance du rôle et des responsabilités de leur C.A. et qui pense que la formation améliorerait la qualité de leur travail.

Le groupe des présidents se dit le plus ouvert à vouloir changer les choses, mais trouve le C.A. compétent et très au fait de son rôle et de ses responsabilités.

Le groupe des directeurs est le plus satisfait; il est d'avis que l'ensemble des administrateurs savent ce qu'ils ont à faire, mais il est le groupe le plus pessimiste en ce qui concerne l'ouverture aux changements du C.A.

Age

La tranche des 31-50 ans est celle qui reconnait le moins le besoin de formation et qui se dit la moins ouverte aux changements. C'est pourtant la catégorie la plus importante chez les répondants (60 %).

Les 18-30 ans et les 51 ans et plus ont une perception positive assez similaire quant à l'ouverture aux changements et à la motivation à suivre des activités de formation pour améliorer la qualité de travail des administrateurs.

Niveau de scolarité

Les répondants possédant un niveau de scolarité inférieur à un Cégep sont davantage conscients du besoin de formation, même s'ils perçoivent leur C.A. efficace.

Les répondants ayant une scolarité supérieure ne semblent pas faire de distinction entre leurs besoins personnels de formation et ceux de l'ensemble des administrateurs de leur conseil d'administration. Ils sont satisfaits de la compétence et de l'efficacité de leur C.A. et attachent moins d'importance à la valeur de la formation.

Il ne semble pas y avoir de différence de perception significative entre ceux qui ont déjà suivi des sessions de formation et ceux qui ne l'ont pas fait. Cet élément révèle peut-être un indice d'insatisfaction ou d'impact mitigé des formations déjà reçues.

Il ne semble pas non plus y avoir de lien entre l'évaluation de la compétence des C.A. et le désir de s'inscrire à des activités de formation puisque la majorité des répondants ont mentionné plusieurs sujets auxquels ils s'inscriraient. Peut-être est-ce parce que ce sont des gens de bonne volonté ... et trop fiers pour avouer une certaine inefficacité ...

En résumé, on pourrait dire que le répondant le plus sensibilisé aux besoins de formation a le profil suivant:

- il oeuvre dans un organisme parmi
  - les groupes travaillant avec les nouveaux arrivés
  - dont le budget est inférieur à 200 000 $ (70 %)

    ou
  - entre 500 000 $ et 1 million.

- l'individu type
  - fait partie du groupe des administrateurs autres que le président et le directeur de l'organisme (39 %)
  - a entre 18-30 ans ou 51 ans et plus (26 %)
  - possède une scolarité inférieure à un Cégep (51 %).

Le répondant le moins sensibilisé aux besoins de formation se décrirait ainsi:

- il oeuvre dans un organisme parmi
  - les groupes de ressources d'aide aux organismes et les ressources pour personnes ayant des problèmes de santé
  - dont le budget de 200 000 $ à 300 000 $ et 1 million et plus.

- l'individu type
  - est le président (34 %)
  - a entre 30 et 50 ans (60 %)
  - possède une scolarité minimum de baccalauréat (49 %).

5.4. Analyses multidimensionnelles

Deux questions nous ont permis de réaliser deux analyses factorielles:

- la liste des problèmes les plus aigus identifiés par les répondants;
- leur perception de la gestion à la lumière de dix énoncés.

La première analyse concernant les problèmes n'est pas vraiment significative et ne permet pas de tirer des conclusions intéressantes.

Quant à la deuxième, elle confirme que la perception de la gestion est "floue". On considère qu'il n'y a pas vraiment de modèle de gestion qui s'adapte au milieu communautaire, qu'il faut alors se servir de son gros bon sens et que, de toute façon, les conditions relatives au financement et à la permanence des employés rendent difficile toute forme de gestion.

5.5. Faits saillants de l'analyse

5.5.1. Caractéristiques des répondants

La majorité des répondants a entre 30 et 50 ans, possède un diplôme universitaire et leurs revenus excèdent 30 000$.

On peut presque dire que le bénévolat est leur deuxième carrière puisque la majorité le pratique depuis treize (13) ans.

Ils se décrivent comme des gens très engagés, de bonne volonté, démocratiques et fiers mais plutôt conservateurs; le changement ne les attire pas vraiment... Ils se sentent souvent coincés par le temps et ont de la difficulté à assurer la relève.

Ils n'accordent pas beaucoup de valeur à leur longue expérience de bénévole et identifient difficilement leur contribution à titre d'administrateur.

La grande majorité s'implique dans les services directs aux usagers des organismes où ils siègent comme membre de conseil d'administration.

Ils se considèrent compétents et efficaces et perçoivent leur rôle d'administrateur presqu'exclusivement comme les gardiens de la mission et des objectifs de leur organisme et très peu comme des décideurs.

5.5.2. Caractéristiques des organismes

Tous les secteurs d'activités ont répondu au sondage. Les trois types d'administrateurs visés sont aussi bien représentés.

Le budget de la grande majorité des organismes se retrouve dans la fourchette du 200 000$ et moins et le personnel permanent n'est pas légion...zéro, un, deux, trois.

La très grande majorité des organismes adopte un modèle de C.A. avec exécutif et sous-comités de travail et compte en moyenne dix membres.

5.5.3. Notoriété et crédibilité de Centraide

Les répondants accordent une très bonne notoriété et crédibilité à Centraide. Ils voient d'un bon oeil l'implication de Centraide dans des activités de formation en gestion à leur égard.

5.5.4. Comportement d'achat des répondants

En référence aux étapes du processus décisionnel pour décider de l'achat d'un service, il apparaît que **la majorité** des répondants se situe à la première étape de ce processus, soit à **la reconnaissance du besoin** de formation. Parmi les trois groupes de répondants, celui des **administrateurs** (autres que présidents et directeurs) se rapproche davantage de la 2e étape, **l'intérêt** pour le service offert.

En ce qui regarde les secteurs d'activité et la taille de l'organisme, **les groupes pour les nouveaux arrivés** et les organismes avec un **budget de 200 000$ et moins** semblent les plus sensibilisés au besoin de formation. A l'opposé, **les groupes de ressources pour organismes** démontrent une **fermeture** très marquée vis-à-vis ce programme de formation ou tout besoin à ce niveau.

La grande confiance que les répondants accordent à Centraide pourrait cependant être un déclencheur à leur intérêt à condition que le programme de formation soit axé sur du concret, du pratique et adapté aux besoins particuliers de leur organisme.

Les sujets qui retiennent l'attention de tous, quelle que soit la taille des organismes ou le niveau de formation des répondants sont la levée de fonds, les responsabilités financières et la planification. Trois autres thèmes attirent spécialement les organismes de petite taille (200 000$ et moins): rôle et responsabilités des C.A., recrutement des nouveaux membres et gestion des réunions. S'ils avaient du temps et si nous les convainquions du besoin... ce sont les sujets qu'ils choisiraient en priorité et ils seraient prêts à consacrer quelques ateliers de trois heures par thème à un prix raisonnable.

L'atelier type se déroule en trois temps. D'abord, dans le cadre d'une réunion statutaire du conseil d'administration, le responsable du programme de formation procède à une analyse de besoins avec l'ensemble des membres et détermine le prochain sujet à l'ordre du jour. Puis, lors d'une seconde rencontre, accompagné du formateur-bénévole, il dresse le profil de l'atelier en collaboration avec le président du conseil d'administration et le directeur de l'organisme en question. Enfin, le formateur-bénévole et son coanimateur donnent l'atelier "préparé sur mesure" à tout le conseil d'administration aux dates prévues, généralement par bloc de trois heures, une ou deux soirées. Par exemple, l'ordre du jour d'un atelier de trois heures pourrait comporter quelques-uns des éléments suivants:

- le conseil d'administration en tant que groupe;
- les caractéristiques des groupes efficaces;
- la diversité et la cohésion des groupes

- des outils de travail efficaces pour des réunions efficaces; et
- rôle et responsabilités des membres d'un conseil d'administration pendant les réunions

5.5.5. Les autres ressources du milieu en ce domaine.

L'éducation populaire aux adultes est de loin, la ressource la plus connue par les répondants, suivie par le Service bénévole de Montréal.

Moins de la moitié des répondants ont utilisé les divers services de formation cités au questionnaire; il ne semble pas y avoir de différences significatives au niveau de la reconnaissance du besoin et de l'intérêt entre les uns et les autres.

6. OBJECTIFS MARKETING

6. OBJECTIFS MARKETING

Avant de proposer des stratégies, j'énoncerai brièvement les objectifs marketing. Les résultats du sondage, l'expérimentation avec deux groupes pilotes et les autres élénents d'informations que nous avons recueillis nous permettent d'établir les objectifs qui suivent.

6.1. Objectifs généraux

- sensibiliser les administrateurs bénévoles des organismes financés par Centraide à leurs besoins de formation;
- les faire adhérer à la philosophie du programme "C.A. MARCHE"; et
- les inciter à s'inscrire à des activités de formation.

6.2. Objectifs spécifiques

Le programme de formation "C.A. Marche" peut compter actuellement sur une coordonnatrice, environ 25 heures/semaine et sur une secrétaire pour environ 12 heures/semaine. En tenant compte de ces ressources permanentes, nous avons établi des objectifs spécifiques en regard des composantes de l'offre, de la clientèle cible, de la quantité de sessions à offrir et des délais de réponses aux demandes.

En regard des composantes de l'offre: Centraide, le groupe-cible, le produit:

- miser sur la notoriété de Centraide et sur la confiance que lui accorde les organismes qu'il finance;

- mettre en valeur l'engagement et la fierté des individus qui œuvrent au sein des conseils d'administration;

- s'assurer de la qualité des contenus d'ateliers à adapter et de leur livraison aux dates prévues;

- sélectionner 15 formateurs-bénévoles compétents et expérimentés auprès de notre groupe cible;

- développer une grille d'analyse de besoins; et

- préparer 7 modèles d'ateliers à partir des trois thèmes retenus: rôle et responsabilités des conseils d'administration, intégration de nouveaux membres au conseil d'administration, recrutement de nouveaux membres; gestion efficace des réunions, dynamique du groupe, relations entre le C.A. et le personnel; planification.

Clientèle cible:

- offrir le programme aux 180 organismes francophones financés par Centraide tout en priorisant les 125 organismes dont le budget est inférieur à 200 000$.

Quantité de sessions à donner entre le 15 septembre 1990 et le 30 juin 1991:

- procéder à au moins 15 analyses de besoins;

- donner 30 ateliers de trois heures; et

- rejoindre une vingtaine d'organismes.

Délai:

- répondre aux demandes de formation dans un délai maximum de deux semaines.

7. RECOMMENDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

7.1. Stratégies fondamentales

7.1.1. Stratégies d'offre

La stratégie recommandée est celle de pénétration de marché, puisqu'il s'agit dans le cas qui nous concerne d'augmenter le niveau d'activité dans le marché actuel de la formation aux bénévoles.

Nous recommandons à Centraide:

- de limiter son offre dans la première année aux organismes qu'il finance et, à moyen terme, d'ouvrir son programme à tout le réseau communautaire de la région montréalaise en y injectant les ressources nécessaires. Cette ouverture lui permettrait d'augmenter la crédibilité du programme auprès de ses propres organismes et de confirmer son image de leader social compétent auprès du grand public; et

- de miser sur les caractéristiques intrinsèques de son programme: une offre qui concerne un groupe d'administrateurs d'un même organisme, un service offert par des bénévoles à des bénévoles, organisé dans les locaux de l'organisme demandeur.

7.1.2. Stratégies de demande

Segmentation

La philosophie d'équité qui anime Centraide vis-à-vis ses organismes l'incite à offrir son programme à l'ensemble du réseau qu'il finance.

A cause de cela et aussi parce que le programme à offrir est très flexible, nous recommandons une stratégie de différenciation multi-segments. Cette stratégie permet une offre relativement homogène à tous même si les besoins du groupe cible ne sont pas similaires. Les résultats du sondage démontrent, en effet, que le groupe cible n'est pas homogène, mais ce type de stratégie allié aux stratégies de communication nous permettront de tenir minimalement compte des différences.

Nous recommandons d'offrir d'abord les sujets de formation identifiés prioritaires par les organismes de petite taille et un autre sujet d'intérêt pour tous les organismes.

Positionnement

Comment le programme de formation de Centraide se distinguera-t-il des programmes similaires offerts par d'autres organismes et quelle place occupera-t-il dans l'esprit du groupe cible ?

La réponse à ces questions conjuguées aux conclusions de l'analyse de notre sondage nous permettront d'aider Centraide à se tailler une place privilégiée sur le marché de la formation.

Afin de pénétrer le marché sans créer de remous auprès des autres organismes de formation du milieu communautaire et d'attirer son groupe cible, nous recommandons:

- d'insister sur la spécificité de ce programme qui s'adresse exclusivement aux membres des conseils d'administration des organismes financés par Centraide, sur son approche fondée sur le bénévolat et sur sa pédagogie qui utilise comme apprenants, tous les membres d'un même C.A.;

- de sélectionner des formateurs très habiles en animation et connaissant bien le réseau communautaire;

- d'offrir les activités gratuitement la première année; et

- de personnaliser les relations avec les organismes et d'accorder une attention particulière aux contacts qui s'établiront entre les responsables du programme, les formateurs-bénévoles et les organismes.

7.2. Stratégies de marketing-mix

7.2.1. Le programme

Comme il s'agit de lancer un nouveau programme de formation à un groupe cible qui se dit fier, compétent, peu disponible et plus ou moins sensible à ses besoins de formation, il nous apparait important de miser sur la qualité du programme, sur sa très grande flexibilité, sur l'opportunité de l'essayer sans trop de risques, du peu de temps requis ainsi que sur ses retombées immédiates.

Dans ce sens, nous recommandons des actions en relation avec les sujets à offrir, les critères de sélection des formateurs et enfin, les façons de présenter le programme.

Sujets:

- développer une activité d'analyse de besoins de 90 minutes présentée dans le cadre des réunions régulières des C.A. ou, lors d'une session spéciale précédant l'activité de formation;

- définir, dès juin, au moins un sujet qui intéresse tous les groupes soit, responsabilités financières, levée de fonds ou processus de planification et les trois autres déjà disponibles mais qui intéressent davantage les organismes de plus petite taille soient rôle et responsabilités des C.A., recrutement de nouveaux membres et gestion des réunions; et

- prévoir, l'utilisation de la banque de ressources professionnelles de Centraide ou la référence aux autres organismes de formation du milieu pour répondre aux demandes qui ne concernent pas les sujets traités par le programme "C.A. Marche".

Qualité:

- recruter des formateurs spécialisés dans les thèmes à traiter, habiles animateurs et familiers avec le monde du communautaire;

- demeurer très rigoureux sur les étapes préliminaires à l'activité de formation et sur le suivi de l'activité;

- **associer le formateur à la démarche préliminaire à la formation;**

- offrir des formations de six et neuf heures sur le même sujet, par bloc de trois heures ou d'une journée afin de rentabiliser les étapes préparatoires à la formation et de maximiser le temps, denrée rare chez nos sujets; et

- **faire le suivi.**

Essai:

- développer une activité "analyse de besoins" différente de celle prévue au processus et qui s'adresse à tous les organismes intéressés ou non à s'inscrire à un thème en particulier; cette activité, d'une durée approximative de 90 minutes pourrait être présentée lors d'une réunion statutaire du conseil et servirait de promotion du programme;

- expérimenter quelques ateliers "ouverts" lors de la prochaine Conférence annuelle des organismes qui se déroule généralement vers le mois de novembre .

7.2.2. Le prix

Compte tenu que Centraide est le bailleur de fonds et que cette offre de formation s'établit dans une perspective "d'échange", nous recommandons, tout au moins pour une première année, d'offrir ces activités gratuitement.

Il n'est pas facile d'estimer la demande mais plusieurs facteurs nous laissent croire que la gratuité n'augmentera pas le nombre de demandes et pourrait même servir d'attraction au programme.

Le niveau de reconnaissance du besoin du groupe cible, la mise en place, dans la même période de lancement de notre programme, d'une banque de ressources professionnelles bénévoles dont l'utilisation demande beaucoup moins d'investissement, les nombreuses activités développées ces dernières années par Centraide à l'intention de ses organismes, sont parmi des facteurs qui influeront négativement la demande.

Le coût en temps sera le grand frein à l'adhésion de ce programme puisque "le temps" est considéré par le groupe cible comme leur problème numéro un et que l'approche privilégiée par ce programme suppose deux rencontres préliminaires à toute session de formation, qu'elle soit d'une durée de trois heures ou de neuf heures.

7.2.3. L'accessibilité

Une des grandes caractéristiques de ce programme sera son accessibilité.

Au niveau du transport, il ne demande aucun déplacement puisque la formation se donne dans les locaux mêmes de l'organisme à former; les horaires peuvent être aménagés selon les besoins du demandeur; les formateurs peuvent être sélectionnés pour leurs affinités avec l'organisme-apprenant; le jumelage de deux organismes du même

quartier ou du même secteur pourrait être retenu pour en faciliter l'accès.

Si le nombre de demandes est plus élevé que nos prévisions de sorte que les ressources humaines deviennent insuffisantes pour éviter les listes d'attente, nous proposons d'établir des ententes avec les autres ressources de formation déjà en place et de procéder, dans les plus brefs délais au recrutement de nouveaux formateurs.

7.2.4. Communication marketing

Nos objectifs de communication visent à faire prendre conscience à notre groupe cible de ses besoins de formation et à éveiller leur intérêt. Les moyens de communication que nous proposons alors de privilégier, sont la publicité et les relations publiques avec une approche personnalisée.

Publicité

Nous proposons de développer un axe de communication qui accorde une prédominance aux élément suivants:

- la valorisation de l'individu;
- une formation sur mesure; et
- la confiance accordée à Centraide.

Les thèmes que nous suggère cet axe nous amènent à proposer des activités publicitaires qui véhiculeraient les messages suivants:

- la valeur du bénévolat;
- la fierté de l'engagement pour une cause;
- l'esprit d'équipe et la synergie du groupe;
- assurer la compétence de la relève;
- sauver du temps avec de bons outils de gestion;
- une formation sur mesure qui assure le respect de la mission et des objectifs de votre organisme; et
- le sentiment d'appartenance à Centraide.

Quant au plan média, nous suggérons les véhicules suivants:

- la conception de dépliants, sobres dans la présentation mais colorés et attrayants, acheminés avec une lettre personnalisée à chaque président de conseil d'administration;
- la rédaction d'articles sur le programme lors de chaque parution du journal de Centraide; nous pourrions suggérer une entrevue avec les deux groupes-pilotes qui ont expérimenté le programme en avril dernier; et
- la réalisation d'un document audiovisuel de 15 minutes sur le programme.

Relations publiques

Nous croyons que les actions de relations publiques doivent être intimement liées à la philosophie du programme à vendre et à la nature même de Centraide. Dans ce contexte, nous recommandons:

- de lancer officiellement le programme à Centraide dans le cadre de ses activités "Info-midi";
- d'offrir aux organismes l'opportunité d'inviter la coordonnatrice du programme ou les formateurs bénévoles à leur prochaine rencontre de C.A. pour leur présenter "C.A. MARCHE"; et
- d'organiser des ateliers pilotes lors de la prochaine Conférence annuelle des organismes.
- d'organiser quelques rencontres d'information à l'intention du personnel de Centraide et des bénévoles siégeant sur les comités afin de bien faire connaitre le programme et de le promouvoir.

7.2.5. **Le personnel de contact**

Nous en avons fait mention tout au long de ce travail, le personnel de contact est un élément essentiel du marketing de services, d'autant plus, que notre stratégie est orientée sur la publicité et sur les relations publiques. Puisque notre objectif de communication est de persuader et d'inciter à de nouveaux comportements, la relation de confiance qui s'établira entre l'organisme client et le personnel de contact sera déterminante.

Nous recommandons à Centraide de porter une attention particulière à l'information à diffuser aux différents intermédiaires impliqués dans ce projet et à la relation à établir avec le client. Nous parlons ici du responsable du projet, du personnel du secrétariat et des formateurs-bénévoles. Nous référons aussi aux planificateurs du Service d'allocations aux organismes qui évaluent l'organisme en vue des renouvellements de subventions. Nous recommandons une attention toute particulière aux informations qui seront transmises aux organismes lors de ces rencontres et une clarification de leur rôle.

7.3. Organisation, contrôle et évaluation

C'est la dernière étape d'un plan marketing mais nous laisserons à Centraide l'initiative de mettre en place cette étape critique.

Lindon (1976) disait:

> "Le plan de manoeuvre le plus intelligent et le marketing-mix le mieux étudié resteront sans effet si leur mise en oeuvre n'est pas correctement organisée, planifiée et contrôlée". (p.89)

Il s'agit maintenant d'établir le calendrier des activités et des points de contrôle et de distribuer les fonctions et les tâches. En un mot, il s'agit de déterminer qui fait quoi, quand et comment. Dans le contexte de nouveaux services, l'évaluation revêt une grande importance. Il faudra s'assurer que des mécanismes permettront d'évaluer de facon systématique et sous tous ses aspects chaque atelier de formation. Ainsi, il sera possible, en cours d'implantation, d'apporter des modifications pour la meilleure réussite du programme.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

L'objet de ce travail était de développer une stratégie de mise en marché d'un nouveau service de formation en gestion à l'intention des administrateurs bénévoles du secteur communautaire.

L'élément stratégique de tout bon plan de marketing de services est la connaissance de la clientèle et de ses besoins. Dans le cas qui nous concerne, cet élément à été au coeur de nos préoccupations car Centraide ne possédait aucune information écrite sur les membres des conseils d'administration si ce n'est le nom et l'adresse de ceux qui siègent sur les organismes qu'il finance.

L'organisation d'un "focus groupe", la conception d'un questionnaire posté à plus de six cents administrateurs et l'expérimentation de deux ateliers pilotes de formation ont été les méthodes privilégiées pour réaliser notre analyse diagnostique.

Nous avons porté une attention particulière dans nos recommandations aux cinq clés du succès dans l'offre de nouveaux services: sa facilité d'accès, sa compatibilité avec les valeurs du groupe cible, sa qualité et son exclusivité, ses modes de communication et son faible niveau de risque en terme de temps et d'argent.

Nous espérons que les recommandations que nous en avons dégagées permettront à Centraide d'insuffler toute la vigueur nécessaire au lancement de ce nouveau service "C.A. MARCHE".

C. A. MARCHE

Programme de formation

à l'intention

des Conseils d'administration

issus bénévoles et communautaires

et de leur direction

PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES ADMINISTRATEURS BÉNÉVOLES

Lancé en 1978 grâce à une subvention spéciale de la W. K. Kellog Foundation, ce programme a permis à United Way of America d'offrir une série de programmes de formation et de perfectionnement destinés aux administrateurs bénévoles et au personnel cadre des organismes sans but lucratif. Ces divers programmes visent à accroître l'efficacité de ces organismes et plus particulièrement à atteindre les objectifs suivants:

- Donner aux leaders communautaires une formation qui leur permette de mieux assumer leurs responsabilités au sein du Conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif;
- Clarifier les rôles des bénévoles et du personnel cadre de ces organismes afin d'atteindre une collaboration plus efficace;
- Permettre aux administrateurs bénévoles une meilleure compréhension de la composition, des structures et des ressources de la collectivité pour influencer les décisions tant du secteur public que privé.
- Accroître les compétences en gestion des cadres des organismes sans but lucratif.

LA SÉRIE D'ATELIERS BOARDWALK

La série d'ateliers Boardwalk ("C.A. Marche" en français) est le tout dernier outil de formation offert par le programme de perfectionnement des administrateurs bénévoles. Elle est le fruit du travail effectué par des équipes de formateurs bénévoles et de cadres a été mis à l'épreuve dans plus de 50 collectivités aux États-Unis et au Canada. Le programme Boardwalk - C.A. marche- fait appel à des formateurs bénévoles et consiste en une série d'ateliers organisés pour les Conseils d'administration des organismes sans but lucratif.

Il y a en tout douze ateliers qui traitent des principaux secteurs de responsabilité des organismes à but non lucratif: ressources humaines, finances, relations avec la collectivité, planification et exploitation de l'organisme.

En plus des ateliers, on y trouve aussi l'enquête sur les besoins de formation de l'organisme. Cela permet aux participants d'analyser les besoins de leur organisme et de choisir les ateliers qui correspondent le mieux au perfectionnement recherché pour le Conseil d'administration.

DESCRIPTION DES 12 THEMES ABORDÉS ET IDENTIFICATION DES ATELIERS

1. **Critères de réussite des conseils d'administration** - Ces ateliers font ressortir les principales responsabilités du Conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif et permet aux administrateurs d'acquérir les aptitudes de gestion requises pour permettre la réalisation de la mission de l'organisme.

   Atelier A: Rôle, responsabilité, fonctions, recrutement.

   Atelier B: A l'adresse des nouveaux membres.

   Atelier C: A l'adresse de ceux qui seraient intéressés à le devenir.

2. **Stratégies opérationnelles des conseils d'administration**- Cet atelier vise à permettre aux membres des Conseils de bien comprendre les activités inhérentes à leurs fonctions. On y traite entre autre de la direction des réunions et de la façon de créer un climat de collaboration efficace entre les membres du Conseil et le personnel cadre.

3. **Planification** - Ces ateliers insistent sur le caractère essentiel de la planification pour assurer la viabilité à court et à long terme d'un organisme sans but lucratif. On y étudie l'importance et l'utilité de l'évaluation dans le processus de planification.

   Atelier A: Processus de planification.

   Atelier B: Planification à court terme, à long terme; évaluation.

4. **Questions juridiques** - Cet atelier porte sur la constitution d'un organisme sans but lucratif. On y examine les responsabilités des membres du Conseil d'administration ainsi que des moyens pratiques permettant au Conseil de protéger la réputation et l'existence même de l'organisme.

5. **Adaptation aux changements** - Cet atelier traite spécialement des stratégies individuelles et collectives pour la mise au point de politiques proactives permettant à l'organisme de réagir aux changements tant au sein de l'organisme qu'à l'extérieur de ce dernier.

6. **Coopération avec la collectivité** - Cet atelier examine les liens qui existent entre les organismes sans but lucratif et les autre groupes de la collectivité. Il permet de faire ressortir la dynamique qui anime le mouvement coopératif tant au niveau interagence, qu'interpersonnel.

7. **Personnes** - Ces ateliers décrivent le rôle du Conseil dans le développement de politiques du personnel pour l'organisme et pour l'embauche et l'évaluation de son directeur général. L'atelier vise particulièrement à clarifier le rôle du Conseil d'administration et celui du personnel cadre.

   Atelier A: Introduction à la gestion de personnel.

   Atelier B: Le Conseil d'administration et le directeur de l'organisme.

8. **Décisions financières** - Ces ateliers définissent les responsabilités financières du Conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif et fait ressortir diverses façons dont les membres du Conseil peuvent remplir leurs obligations de fiduciaires. On y insiste sur les principes et les techniques du planification financière et d'évaluation.

   Atelier A: Responsabilité financière du C.A. d'un O.S.B.L.

   Atelier B: Evaluation de la santé financière de votre organisme.

9. **Levée de fonds** - Cet atelier traite: des fins philantropiques d'un organisme à but non lucratif; de l'importance le la diversification des moyens de financement; des techniques, stratégies et options de financement; des rôles de financement; des rôles respectifs du Conseil d'administration et du personnel cadre en matière de financement et d'élaboration de plans de développement des ressources.

10. **Relations publiques et relations avec la collectivité** - Cet atelier traite des diverses interventions permettant à un organisme de communiquer efficacement avec la collectivité. On y examine aussi la façon d'utiliser plus efficacement les techniques de publicité, les groupes de soutien, le travail avec les réseaux, la reconnaissance.

11. **Marketing** - Cet atelier présente un aperçu général du marketing. Il explique comment les membres du Conseil, le personnel et les bénévoles peuvent élaborer et mettre en oeuvre un plan de marketing pour un organisme sans but lucratif.

12. **Evaluation** - Cet atelier examine les responsabilités premières du Conseil d'administration en matière de surveillance des objectifs de l'organisme. On y insiste sur les techniques suivantes: évaluation des besoins de la collectivité, analyse organisationnelle, évaluation des services de programmes et évaluation du rendement du personnel.

PRINCIPES PÉDAGOGIQUES DU PROGRAMME

Les ateliers "C.A. Marche" sont fondés sur les principes suivants d'apprentissage chez l'adulte.

1. L'apprentissage a plus de chance de succès si la matière traitée est importante pour les gens et est clairement reliée à leurs besoins et à leurs problèmes. Les documents présentés soulignent clairement les résultats visés par chaque atelier.

2. L'apprentissage est aussi fondé sur l'expérience personnelle. C'est pourquoi les ateliers "C.A. Marche" donnent aux participants l'occasion de mettre en pratique de nouvelles techniques.

3. L'apprentissage est très personnel. Tout participant a sa façon d'apprendre qu'il peut améliorer en acquérant une nouvelle méthode d'apprentissage. Les ateliers "C.A. Marche" offrent plusieurs occasions d'auto-évaluation et de perfectionnement personnel.

4. L'expérience du participant est le seul acquis que la personne peut partager. Les participants sont donc invités à faire part de leur expérience et à traiter de situations réelles de travail en cours d'atelier.

5. L'apprentissage est basé sur la collaboration et sur le partage avec autrui. Les ateliers "C.A. Marche" comprennent donc de nombreux exercices en groupe.

SHÉMA DU PROGRAMME "C.A. MARCHE"

ANNEXE B

Compte-rendu du "Focus-groupe"

CENTRAIDE

COMPTE RENDU CONSULTATION DU 17 JANVIER 1990

SERVICE DE PROMOTION ET DE DÉVELOPPEMENT DU BÉNÉVOLAT

Liste des organismes

SECTEUR "JEUNESSE"

Mouvement jeunesse Montréal-Nord	M. Williamson Lamarre, coordonnateur
Scouts et guides de la région de Montréal	M. Gilles Rivest, vice-président

SECTEUR "VIE DE QUARTIER"

Action Centre-Ville	Mme Denise Bell, présidente-trésorière
Camp familial Saint-Urbain	M. Jean-Pierre Gorky, président
Centre de plein air Marie-Paule	M. François Hébert, administrateur
Mouvement québécois des camps familiaux	Mme Manon Paquette, administratrice
Rendez-vous familial Pointe-St-Charles inc.:	M. Normand Girard, président

SECTEUR "SANTÉ SERVICES SOCIAUX" (HANDICAPÉS)

Association de Québec pour les déficients mentaux (Rive-Sud)	M. Denis Gauvreau, président

SECTEUR "ENTRAIDE COMMUNAUTAIRE"

Maison Marguerite	Soeur Marie Lemire directrice
Place Vermeil	Mme Antoinette Robitaille présidente
	Mme C. Papineau bénévole

ORDRE DU JOUR

1. Présentations

2. Objectifs de la rencontre

3. Vérifier l'intérêt vs formations:
   → déterminer les clients potentiels

4. Clarifier les conditions idéales d'adhésion:
   → organiser le programme:
   lieu/ durée/ moment/ coûts

5. Comprendre les facteurs qui influencent votre décision:
   → faire des choix conformes aux désirs des organismes et à leur fonctionnement

6. Identifier les besoins:
   → . développer des sujets intéressants
   . choisir les bonnes personnes ressources et en déterminer le nombre
   . adapter l'approche:
   sessions fermées/ ouvertes/ consultants, etc.

7. Faire le portrait des membres de C.A.:
   → adapter le contenu des ateliers

TAILLE DE L'ORGANISME

Aucun permanent	Rendez-vous familial Pointe-Saint-Charles
1 à 4 permanents	Association du Québec pour les déficients mentaux (Rive-Sud) (3)
5 à 9 permanents	Mouvement québécois des camps familiaux (5)
	Place Verrreil (6)
	Action Centre-Ville (6)
10 et plus	Centre de plein air Marie-Paule (10)
	Scouts et guides de la région de Montréal (12)
	Maison Marguerite (23)
	Camp familial Saint-Urbain (33 de 10 à 25 semaines)

1. Objectifs de la consultation

Centraide compte offrir, en septembre 90, une série d'ateliers de formation du programme "C.A. marche", à l'intention des conseils d'administration des organismes qu'il finance.

Cette consultation vise à présenter ce programme et à en vérifier l'intérêt auprès d'un groupe d'administrateurs d'organismes communautaires, les conditions qui en faciliteraient l'utilisation, et leur perception des besoins en terme de contenu. Un questionnaire envoyé à tous les organismes complètera cette consultation.

2. Description du programme

Vous trouverez ci-joint un document décrivant sommairement le programme.

3. Invités

Les organismes réunis autour de la table représentaient des organismes de différents secteurs et de différentes tailles.

Cette diversité avait été voulue pour avoir un "portrait" plus complet de l'intérêt et des besoins des organismes et possiblement des groupes à prioriser. Les commentaires ont donc été très variés tout dépendant des caractéristiques des organismes. Je vais dégager quelques points communs et tenterai de faire une synthèse des commentaires plus spécifiques aux divers organismes.

Vous trouverez en annexe la liste des invités.

4. Points discutés

L'intérêt

L'intérêt pour la formation des administrateurs semble faire l'unanimité.

Certains offrent déjà des formations à leurs membres (Mouvement québécois des camps familiaux) et les inscriptions sont toujours très nombreuses. La plupart ont déjà abordé cette question au conseil d'administration et plusieurs ont déjà suivi une formation offerte par Ozanam, C.R.S.S.S., etc. ou par leur propre secteur d'activité.

Pour le "Rendez-vous familial de Pointe-Saint-Charles", où il n'y a que des bénévoles, le temps manque pour penser formation à moins de se retrouver en situation problématique. Les administrateurs bénévoles jouent tous les rôles, pas seulement celui de membre de C.A.; il y a aussi les activités à organiser et la neige ... à pelleter De plus, les budgets sont très limités.

Les organismes ayant plus d'ancienneté et un budget plus élevé ont des politiques et disposent de budgets pour la formation: Maison Marguerite, Scouts et guides de la région de Montréal, Mouvement québécois des camps familiaux.

La formation semble une priorité en ce qui regarde tout particulièrement "les nouveaux membres de C.A." (pour tous) et lors de situations problématiques (Action Centre-Ville, Rendez-vous Pointe Saint-Charles).

Il semble acquis que la formation améliorerait le rôle des membres de C.A. et l'efficacité de l'organisme. Pour certains, c'est un pré-requis de bien connaître le rôle d'un administrateur de C.A. avant de le devenir (Maison Marguerite); pour beaucoup, c'est en le devenant que les administrateurs l'apprennent; plusieurs usagers ou bénévoles, dans les organisations, accèdent au C.A. sans expérience et il n'y a pas toujours les ressources nécessaires pour encadrer les nouveaux administrateurs. "Il n'y a pas de chemin tout fait, c'est en marchant qu'on construit le chemin" (citation d'une inconnue).

Les besoins

Les sujets traités par le programme présenté "C.A. marche" couvrent bien l'ensemble des besoins en formation. Les sujets peuvent intéresser plus ou moins, selon le profil des membres des divers C.A. et l'encadrement que peuvent apporter le président et la direction de l'organisme.

On souligne qu'il serait intéressant pour tous les organismes, sans exception, d'organiser à chaque début d'année une activité de formation à l'intention des nouveaux membres élus sur un C.A.

L'instabilité des membres de C.A. semble un problème assez général, qui ne facilite pas la mise en place d'un plan de formation et la planification à long terme, clé du succès de l'efficacité, aux dires de plusieurs.

Conditions d'adhésion

La forme des ateliers doit varier pour convenir à l'ensemble des organismes. Certains organismes de plus grande taille (Maison Marguerite) ne croient pas qu'une formation à l'intention de l'ensemble de membres de leur C.A. les intéresserait, ce qui n'est pas le cas pour les organismes de plus petite taille (Mouvement jeunesse Montréal-Nord), qui pensent qu'une formation donnée à l'ensemble des membres permettrait une consolidaiton de l'équipe (même si certains membres sont familiers avec le contenu de l'atelier) et faciliterait la relève.

Le soir semble le moment à privilégier. Les coûts ne semblent pas être la première barrière à la formation.

Une publicité écrite, plus que des sessions d'informations, rejoindrait bien les groupes au moment du lancement du programme.

Divers

Certains organismes (Mouvement québécois des camps familiaux et Les scouts et guides de la région de Montréal) pourraient être intéressés à utiliser le contenu de certains ateliers pour leurs propres membres. Comme le programme "C.A. marche" appartient à Centraide Canada, et que ses contenus ne sont pas à vendre, Centraide Montréal pourrait former des formateurs bénévoles provenant de ces organismes afin que ceux-ci desservent en priorité les besoins de leur propre mouvement.

Animation	Yolande Lanari, responsable de formation à Centraide
Observateur	Bertrand Turbide, du groupe D.B.S.F., responsable de l'adaptation et de la traduction du programme Boardwalk - "C.A. marche"
Secrétariat	Céline Ringuette, Centraide

ANNEXE C

Structure du questionnaire

Structure du questionnaire

Bloc 1: **PREMIERE PARTIE: Vous et votre organisme**

Profil de l'organisme et du Conseil d'administration
16 questions (1 à 16)

Bloc 2: **DEUXIEME PARTIE: Centraide**

Notoriété et crédibilité de Centraide
2 questions (17-18)

TROISIEME PARTIE: La formation et le C.A.

Comportement et décision d'achat (blocs 3-4-5-6-7)
(attention, intérêt, décision, action).

Bloc 3: Reconnaissance du problème.
8 questions (19 à 26)

Bloc 4: Intérêt.
5 questions (27 à 30)

Bloc 5: Décision.
3 questions (31-32-33)

Bloc 6: Comportement post-achat.
3 questions (34-35-36)

Bloc 7: **Besoins et attentes.**
(bénéfices recherchés/nature des besoins).
5 questions (37 à 41)

Bloc 8: **QUATRIEME PARTIE: Les ressources en formation pour C.A.**

Concurrents.
3 questions (42 à 44)

Bloc 9: **CINQUIEME PARTIE: Caractéristiques personnelles**

Variables socio-économiques d'identification personnelle.
7 questions (45 à 51)

TOTAL 9: 51 questions
Temps approximatif: 25 à 30 minutes

ANNEXE D

Lettre de présentation

du questionnaire

Le 20 février 1990

Madame,
Monsieur,

Bonjour,

Comme vous le savez peut-être, Centraide souhaite offrir, dans quelques mois, un programme de **formation en gestion**[1] à l'intention des membres des conseils d'administration.

Nous possédons très peu d'informations sur les membres des conseils d'administration, si ce n'est le nom, l'adresse et le numéro de téléphone.

Pour mieux vous connaître et pour mieux identifier vos intérêts et vos besoins en formation, nous effectuons une enquête. Le questionnaire ci-joint est envoyé aux 205 organismes subventionnés par Centraide, aux personnes suivantes: le directeur ou la directrice de l'organisme, le président ou la présidente du Conseil d'administration et un autre membre du C.A. choisi au hasard. Il vous demandera de 20 à 30 minutes de votre temps. **L'information est confidentielle puisque vous n'avez pas à vous identifier, ni à identifier votre organisme.**

Votre réponse est très importante. Nous souhaitons vous apporter un soutien qui corresponde vraiment à vos attentes. Afin de faciliter le retour de votre questionnaire, vous trouverez ci-joint une enveloppe-réponse. Nous souhaitons que vous nous retourniez le tout, **le plus tôt possible, et au plus tard, le 7 mars.**

Nous vous remercions à l'avance de l'aide précieuse que vous nous apportez et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Yolande Lanari
responsable de formation

YL/fp

p.j.

---

[1] Quand nous parlons de **formation en gestion** dans ce questionnaire, nous référons à 5 champs de responsabilités rattachées aux fonctions de membres de conseil d'administration: ressources humaines, finances, relations avec la communauté, planification et développement organisationnel, contrôle et évaluation de l'application des politiques.

ANNEXE E

Questionnaire

Centraide

SERVICE DE PROMOTION

ET

DEVELOPPEMENT DU BÉNÉVOLAT

QUESTIONNAIRE

FEVRIER 1990

Les réponses au questionnaire sont strictement confidentielles. Aucune identification du répondant ou de l'organisme n'y apparait.

304 répondants
. nbr réponses absentes

Ce queationnaire concerne votre rôle de bénévole ou de permanent, à titre de membre du conseil d'administration, dans un organisme communautaire sans but lucratif.

Veuillez cocher le chiffre le plus approprié.
(1 seul choix par réponse à moins d'indication contraire)

PREMIERE PARTIE: Vous et votre organisme

1. Quelle est votre fonction?

Président(e)	(1)	102 33.8 %	Administrateur (administratrice)	(5)	
Vice-président(e)	(2)		Directeur (directrice) ou coord. de l'org.	(6)	83 27.4 %
Secrétaire	(3)		Représentant (e) des employés de l'organisme	(7)	
Trésorier(ère)	(4)		Autre: Autres administrateurs (Spécifier)	(8)	117 38.8 %

2. Depuis combien d'années siégez-vous au C.A.? . 20

M. 4.5 années

3. Depuis combien d'années êtes-vous un membre actif, non rémunéré, dans ce même organisme? . 57

M. 6 années

4. Depuis combien d'années consacrez-vous du temps à titre de bénévole en général? . 40

M. 13 années

5. **Quel est le principal champ d'activités de votre organisme?**
(Vous pouvez cocher deux réponses au besoin).

		Nbr réponses par secteur
Ressources pour nouveaux arrivés	(1)	9
Ressources pour jeunes	(2)	48
Ressources pour femmes	(3)	36
Ressources pour familles	(4)	43
Ressources pour personnes âgées	(5)	40
Ressources pour personnes handicapées intellectuelles	(6)	21
Ressources pour personnes handicapées physiques	(7)	14
Ressources pour personnes ayant des problèmes de santé	(8)	13
Ressources en santé mentale	(9)	22
Camps	(10)	26
Centres d'action bénévole	(11)	12
Ressources pour dépannage et référence	(12)	37
Ressources de quartier et centres communautaires	(13)	37
Ressources en logement	(14)	13
Ressources en travail et consommation	(15)	14
Ressources d'aide aux organismes	(16)	14
Autre: _____ (Spécifier)	(17)	30

6. **Quel est le budget annuel de votre organisme? . 11 = 293 r**

0 - 50 000 $	44	(1)	15 %
51 000 - 100 000	80	(2)	27.5 %
101 000 - 200 000	75	(3)	26 %
201 000 - 300 000	24	(4)	8 %
301 000 - 400 000	25	(5)	8.2 %
401 000 - 500 000	8	(6)	2.6 %
501 000 - 1 million	16	(7)	5.4 %
+ 1 million	12	(8)	4 %
Je ne sais pas	9	(9)	3 %

7. **Combien y a-t-il de permanents dans l'organisme? (personnel rémunéré). . 4 = 300 r**

Nombre 0:3 %; 1-3: 50 %; 4-5: 18 %; 6-8: 10 %; 9-10: 7 %; 10-20: 8 %; + 20: 4 %
Je ne sais pas 8 = 2.6 %

8. **Combien y a-t-il de membres au C.A.? .6**

Nombre **M. 10 m**

Je ne sais pas 4 = 1.3 %

9. **Quelle est la durée de votre mandat au C.A.? . 32**

Nombre d'années **50 % ont un mandat de 2 ans**

Je ne sais pas 36 = 12 %

10. **A titre de membre du C.A. dans votre organisme, quel est votre principale contribution? 184 réponses sur 304 répondants - . 120**

14: 4.6%	Connaissance des programmes	(1)	Levée de fonds	(5)	6: 1.9 %
24: 7.8%	Connaissance de la clientèle	(2)	Adminst. en général	(6)	90: 29.6 %
7: 2.3%	Questions légales	(3)	Ma connaissance du bénévolat	(7)	18: 5.9 %
11: 3.6%	Gestion ressources humaines	(4)	Gestion financière	(8)	8: 2.6 %
			Autres: _____	(9)	6: 1.9 %

120 non réponses: 40 %

• % calculé sur 304 pour question 10

11. **Croyez-vous que des habiletés développées dans le cadre de votre emploi vous permettent d'être plus efficace comme membre du C.A.?**

.35 ◦ 269 r

oui 243 (1) 90 % non 26 (2) 10 %

12. **Selon vous, avez-vous été recruté(e) ou élu(e) au C.A. parce que vous étiez:** .55 (18 %) ◦ 249

2e	Permanent(e) de l'organisme	53 (1)	17.4 % (sur 83 à titre de directeur)
	Ancien(ne) employé(e) de l'organisme	12 (2)	3.9 %
	Usager(ère) du service	26 (3)	8.5 %
3e	Personne ressource spécialisée	46 (4)	15.1 %
	Parent d'un usager	8 (5)	2.6 %
1e	Bénévole dans l'organisme	63 (6)	20 %
	Personnel du réseau public	4 (7)	1.3 %
	Proche du monde politique	3 (8)	0.9 %
	Proche du monde syndical	0 (9)	0 %
	Proche du monde des affaires	9 (10)	2.9 %
	Autre: _____ (Spécifier)	25 (11)	8.2 %
	Ne sait pas:	55	18 %

13. **Votre Conseil d'administration a-t-il nommé un comité exécutif? (président(e), vice-président(e), secrétaire-trésorier(ère).**

oui (1) 90 % non (2) 10 %

14. **Les membres de votre C.A. sont-ils impliqués dans les services directs à la population que vous desservez?** .7 ◦ 297

oui 198 (1) 67 % non 99 (2) 33 %

15. **Votre C.A. se répartit-il les responsabilités à partir de sous-comités?** .2 ◦ 302

oui 240 (1) 80 % (si oui, passer à la question 16)

non 62 (2) 20 % (si non, passer à la question 17)

16. Quels sont les sous-comités actuellement "actifs" dans votre C.A.? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses).

4e	Planification	83	(1)	Evaluation	46	(8)
	Développement	49	(2)	Concertation avec d'autres organismes	69	(9)
2e	Evénements spéciaux	112	(3)	Représentations	52	(10)
1er	Recherche de financement	124	(4)	Finance	100	(11)
	Sélection de personnel	71	(5)	Ressources humaines	37	(12)
	Formation	43	(6)	Education	27	(13)
3e	Organisation d'activités	106	(7)	Immigration	6	(14)
	Autre: _____ (Spécifier)				46	(15)

DEUXIEME PARTIE: Centraide

17. Diriez-vous que Centraide:

		Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Entièrement en accord
				M.		
E.T. 0.76	Est dynamique	(1)	(2)	(3) 3.86	(4)	(5)
E.T. 1.00	Est en perte de vitesse	(1)	(2) 2.5	(3)	(4)	(5)
E.T. 0.85	Aide beaucoup les organismes	(1)	(2)	(3)	4	(5)
E.T. 1.00	Est moins utile qu'il ne l'était il y a quelques années	(1)	(2) 2.3	(3)	(4)	(5)

17. (suite) Diriez-vous que Centraide:

		Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Entièrement en accord
E.T. 0.78	Inspire confiance	(1)	(2)	(3)	**4**	(5)
E.T. 0.70	Joue un rôle très important dans notre société	(1)	(2)	(3)	(4) **4.3**	(5)
E.T. 0.88	L'argent reçu est bien distribué	(1)	(2)	(3)	**3.8** (4)	(5)
E.T. 0.96	Dépense trop pour l'administration et la publicité	(1)	(2)	**2.8**(3)	(4)	(5)
E.T. 1.00	S'attend à trop de la part des gens	(1)	(2)	**2.9**(3)	(4)	(5)
E.T. 0.76	Est un intervenant social compétent	(1)	(2)	(3)	**3.9**(4)	(5)
E.T. 0.77	Est un spécialiste de la levée de fonds	(1)	(2)	(3)	(4)**4.1**	(5)

18. Croyez-vous que Centraide devrait s'impliquer dans les activités suivantes?

		Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Entièrement en accord
E.T. 1.2	Prendre position publiquement sur les problèmes sociaux en faisant connaître ses opinions et ses recommandations sur ces questions (mémoires).	(1)	(2)	(3)	**3.8**(4)	(5)

18. (suite) Croyez-vous que Centraide devrait s'impliquer dans les activités suivantes?

		Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Entièrement en accord
E.T. 1.00	Organiser des colloques et des conférences à l'intention des organismes communautaires.	(1)	(2)	(3)	3.8 (4)	(5)
E.T. 0.92	Participer à des tables de concertation sur les problèmes sociaux et des dossiers relatifs aux groupes communautaires.	(1)	(2)	(3)	4	(5)
E.T. 0.94	Organiser des activités de promotion des groupes communautaires auprès des entreprises privées et du public en général.	(1)	(2)	(3)	4	(5)
E.T. 0.95	Offrir une formation en gestion aux organismes communautaires.	(1)	(2)	(3)	4	(5)

TROISIEME PARTIE: la formation et le Conseil d'administration

19. Que pensez-vous de la compétence en gestion des administrateurs(trices) de votre C.A.? (efficacité à administrer l'organisme). .4 = 300 r

Très insuffisante	8	(1)	
Plutôt insuffisante	41	(2)	32 %
Ni insuffisante, ni suffisante	47	(3)	
Plutôt suffisante	144	(4)	
Très suffisante	60	(5)	68 %

20. Est-ce que le sujet de la formation des membres du C.A. a déjà été à l'ordre du jour de vos réunions du C.A.? 8 = 296 r

oui (1) (si oui, passer à la question 22)	138: 45.4 %	non (2) (si non, passer à la question 21)	158: 53.4 %

21. Si non, pourquoi croyez-vous que cette question n'a jamais été abordée? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse).

2e	Pas le temps	(1)	44
1e	Des activités plus urgentes à réaliser	(2)	48
5e	Les membres n'en n'ont pas besoin	(3)	27
	Pas d'argent	(4)	26
4e	Tous les membres connaissent bien ce qu'ils ont à faire	(5)	33
3e	La direction est très compétente	(6)	37
6e	Le président assure l'encadrement	(7)	25
	J'aime mieux agir autrement	(8)	3
	Cette question relève de la permanence	(9)	10
	Autre: _____ (Spécifier)	(10)	22

22. A votre opinion, quel est le rôle le plus important qu'exerce votre C.A.? (Vous pouvez cocher deux réponses).

			Total de 555 rép. cochées .12 = 292 r
Assurer la fidélité de l'organisme à sa mission et à ses objectifs.	245	(1)	44 % = 83.9 % vs 292
Assurer l'exercice de la démocratie.	26	(2)	4.6 %
Assurer l'efficacité de l'organisme.	91	(3)	16.3 %
Représenter les membres de l'organisme.	26	(4)	4.6 %
Représenter les besoins de la clientèle.	53	(5)	9.5 %
Organiser des activités.	25	(6)	4.5 %
Prendre des décisions	80	(7)	14.4 %
Autre: _____ (Spécifier)	9	(8)	1.6 %

23. A votre opinion, quel est le rôle auquel votre C.A. consacre le plus de temps? (Ne cocher qu'une réponse).

Assurer la fidélité de l'organisme à sa mission et à ses objectifs.	245	(1)	80.6 %
Assurer l'exercice de la démocratie.	7	(2)	2.4 %
Assurer l'efficacité de l'organisme.	21	(3)	7.2 %
Représenter les membres de l'organisme.	7	(4)	2.4 %
Représenter les besoins de la clientèle.	1	(5)	0.3 %
Organiser des activités.	2	(6)	0.7 %
Prendre des décisions	8	(7)	2.6 %
Autre: _____ (Spécifier)	1	(8)	0.3 %

24. Selon votre expérience, comment jugez-vous l'efficacité de votre conseil d'administration à prendre des décisions?

22.3 % 77.7 %

	Très inefficace	Plutôt inefficace	Ni inefficace ni efficace	Plutôt efficace	Très efficace
E.T.: .89	(1)	(2)	(3)	**3.8** (4)	(5)

25. Nous vous soumettons une liste de qualités d'un C.A.. A votre opinion, les énoncés suivants décrivent-ils bien ou mal votre C.A.?

.15 ◦ 289 r		Très mal	Plutôt mal	Ni mal ni bien	Plutôt bien	Très bien
E.T.: 0.68	Bonne volonté	(1)	(2)	(3)	(4) **4.4**	(5)
E.T.: 0.71	Engagement (intérêt pour une cause)	(1)	(2)	(3)	(4) **4.4**	(5)
E.T.: 0.92	Représentation du milie:	(1)	(2)	(3)	**4**	(5)
E.T.: 1.00	Compétences professionnelles	(1)	(2)	(3)	**3.8** (4)	(5)

25. (suite) Nous vous soumettons une liste de qualités d'un C.A. . A votre avis, les énoncés suivants décrivent-ils bien ou mal votre C.A.?

		Très mal	Plutôt mal	Ni mal ni bien	Plutôt bien	Très bien
E.T.: 0.80	Bonne connaissance de la communauté	(1)	(2)	(3)	**4**	(5)
E.T.: 0.88	Esprit d'équipe	(1)	(2)	(3)	(4) **4.1**	(5)
E.T.: 0.78	Expériences diversifiées	(1)	(2)	(3)	(4) **4.1**	(5)
E.T.: 0.86	Efficacité des réunions	(1)	(2)	(3)	**3.9** (4)	(5)
E.T.: 0.91	Créativité	(1)	(2)	(3) **3.4**	(4)	(5)
E.T.: 0.87	Autonomie	(1)	(2)	(3)	**3.9** (4)	(5)
E.T.: 0.89	Dynamisme	(1)	(2)	(3)	**3.8** (4)	(5)
E.T.: 0.92	Volonté de changer les choses	(1)	(2)	(3)	**3.7** (4)	(5)
E.T.: 0.89	Processus démocratique	(1)	(2)	(3)	(4) **4.1**	(5)
E.T.: 0.83	Fierté	(1)	(2)	(3)	(4) **4.1**	(5)
E.T.: 0.91	Leadership	(1)	(2)	(3)	**3.9** (4)	(5)
E.T.: 0.87	Ouverture d'esprit	(1)	(2)	(3)	**4**	(5)
	Autre: _____ (Spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

26. Nous vous soumettons une liste des problèmes auxquels peut faire face un C.A.. A votre opinion, les énoncés suivants décrivent-ils bien ou mal votre C.A.?

		Très mal	Plutôt mal	Ni mal ni bien	Plutôt bien	Très bien
1re	Manque de temps et de disponibilité	(1)	(2)	3	40 % (4) (5)	
	Absentéisme	(1)	(2) **2.6**	(3)	22.2 % (4) (5)	
	Instabilité (roulement élevé)	(1)	(2) **2.4**	(3)	22.2 % (4) (5)	
	Perte de motivation	(1)	(2)	(3) **2.5**	19 % (4) (5)	

26. (Suite) Nous vous soumettons une liste des problèmes auxquels peut faire face un C.A.. A votre opinion, les énoncés suivants décrivent-ils bien ou mal votre C.A.?

		Très mal	Plutôt mal	Ni mal ni bien	Plutôt bien	Très bien
3e	Manque de planification à long terme	(1)	(2) 2,7	(3)	30,2 % (4)	(5)
	Manque d'information	(1)	(2) 2,5	(3)	25,5 % (4)	(5)
5e	Méconnaissance du rôle et des responsabilités des fonctions d'un C.A.	(1)	(2) 2,6	(3)	29 % (4)	(5)
	Méconnaissance des procédures	(1)	(2) 2,6	(3)	24 % (4)	(5)
	Épuisement	(1)	(2) 2,4	(3)	19,5 % (4)	(5)
	Les sujets ne sont pas discutés à fond	(1)	(2) 2,4	(3)	19,25 % (4)	(5)
	Présence de "cliques"	(1)	(2) 2,1	(3)	19 % (4)	(5)
	Recherche de satisfactions au niveau personnel	(1)	(2) 2,5	(3)	24,5 % (4)	(5)
	Réunions désorganisées	(1)	(2) 2,2	(3)	18 % (4)	(5)
	Éparpillement des énergies	(1)	(2) 2,4	(3)	20 % (4)	(5)
2e	Problèmes de recrutement	(1)	(2) 2,8	(3)	36,5 % (4)	(5)
	Difficulté d'exercer son rôle d'administrateur	(1)	(2) 2,5	(3)	19 % (4)	(5)
4e	Le manque de personnel permanent	(1)	(2) 2,6	(3)	30 % (4)	(5)
	Autre: _____ (Spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

27. Vous êtes-vous déjà informé s'il existe des activités de formation destinés aux membres des organismes communautaires?

.17 - 287

oui **161** (1) **56 %** non **126** (2) **44 %**

28. Comment, à votre opinion, est-il important (ou pas important) d'offrir aux membres de C. A. des activités de formation en gestion (rôle et responsabilité, marketing, planification, prise de décision, etc.)?

.94 = 210 r

Absolument pas important	Plutôt pas important	Plus ou moins important	Plutôt important	Très important
	17 0rg			
(1)	8 % (2)	(3)	**4**	(5)

29. Selon vous, des activités de formation en gestion pourraient-elles contribuer à améliorer la qualité de votre travail d'administrateur?

Absolument pas	Plutôt pas	Plus ou moins	Plutôt	Très
(1)	37 org (2)	(3)	3,8 (4)	(5)

30. Etes-vous en accord (ou non) avec les énoncés suivants?

	Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Entièrement en accord
Gérer, c'est intervenir.	(1)	(2)	(3)	3,9 (4)	(5)
Gérer fait d'abord appel au gros bon sens.	(1)	(2)	(3)	**4**	(5)
Gérer c'est user de rigueur et de systématisation.	(1)	(2)	(3)	(4)	**4,4** (5)
Gérer un organisme communautaire, c'est un art d'autant plus difficile et exigeant que les moyens sont restreints.	(1)	(2)	(3)	(4)	**4,4** (5)

30. Etes-vous en accord (ou non) avec les énoncés suivants?

	Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Entièrement en accord
Vu les ressources humaines et financières, un organisme communautaire ne peut avoir une bonne gestion.	(1)	1,7 (2)	(3)	(4)	(5)
Gérer entraine une perte de temps considérable.	(1)	1,7 (2)	(3)	(4)	(5)
Bien gérer coûte moins cher.	(1)	(2)	(3)	(4) 4,3	(5)
Gérer à partir des principes du secteur public, c'est devenir bureaucratique.	(1)	(2)	3	(4)	(5)
Gérer sur les mêmes modèles que toute autre entreprise, c'est mal comprendre la culture communautaire.	(1)	(2)	(3) 3,1	(4)	(5)
La gestion efficace est impossible avec un mode de subvention annuel et non-récurrent.	(1)	(2)	(3) 3,1	(4)	(5)

31. Est-ce que d'autres membres de votre organisme ont déjà suivi des activités de formation à titre de membre de C.A.? .4 = 300

oui 110 (1) 36 % non 59 (2) 19,6 % ne sait pas 131 (3) 60,7 %

32. Avez-vous personnellement déjà suivi des activités de formation à titre de membre de C.A.? .9 =295

oui 116 (1) 39,5 % (si oui, passer à la question 33)

non 179 (2) 60,7 % (si non, passer à la passer à la question 35)

33. **Si vous avez déjà suivi des activités de formation à titre de membre de C.A., combien de fois vous êtes-vous inscrit à des sessions différentes?**

32 (1) 29 % 22 (2) 20 % 18 (3) 16,3 % 7 (4) 6,3 % 31 %(5 +) 28,1 %

34. **A la suite de votre formation, avez-vous invité d'autres membres du C.A. à s'y inscrire?**

Oui (1) 82: 76,6 % Non (2) 25: 23,4 %

35. **A votre opinion, combien importants ou non importants sont les éléments suivants en regard d'une activité de formation:**

		Absolument pas important	Plutôt pas important	Plus ou moins important	Plutôt important		Très important
e.t. 0,58	Les objectifs proposés sont respectés	(1)	(2)	(3)	(4)	4,4	(5)
0,78	Le contenu contient beaucoup de notions théoriques	(1)	(2)	(3) 3,1	(4)	arg. 4,4	(5)
0,61	Le contenu est pratique et concret	(1)	(2)	(3)	(4)	4,4	(5)
0,63	Le cadre de travail permet un échange d'expériences entre les participants	(1)	(2)	(3)	(4)	4,3	(5)
0,63	Le cadre de travail permet de participer pleinement	(1)	(2)	(3)	(4)	4,4	(5)
0,66	L'activité de formation permet d'améliorer mes connaissances en gestion	(1)	(2)	(3)	(4)	4,3	(5)
0,60	Les apprentissages permettent de les appliquer dans l'organisme	(1)	(2)	(3)	(4)	4,4	(5)
0,91	Les exemples utilisés sont en relation avec mon expérience	(1)	(2)	(3)	3,9 (4)		(5)
0,82	Les méthodes de travail sont variées	(1)	(2)	(3)	4		(5)

36. Quelle importance (ou non) accordez-vous aux facteurs suivants dans le choix d'une activité de formation en gestion?

		Absolument pas important	Plutôt pas important	Plus ou moins important	Plutôt important	Très important
e.t. 0,68	La confiance que vous accordez à l'organisme qui offre la formation.	(1)	(2)	(3)	92,4 % (4) 4,3	(5)
1,00	La confiance que vous accordez au membre du C.A. qui fait la proposition.	(1)	(2)	(3) 3,5	55,4 % (4)	(5)
0,83	Ce que vous en avez entendu dire par d'autres.	(1)	(2)	(3) 3,2	39,3 % (4)	(5)
0,81	Le sujet traité répond à un problème actuel de l'organisation.	(1)	(2)	anq. 3	83,5 % (4) 4,1	(5)
0,91	Ce serait utile au niveau personnel.	(1)	(2)	(3) 3,6	59,6 % (4)	(5)
0,83	Je me sentirais plus à l'aise pour gérer les dossiers qui me sont confiés.	(1)	(2)	(3)	78 % 4	(5)
1,10	Je m'impliquerais davantage aux réunions.	(1)	(2)	(3) 3,5	56,8 % (4)	(5)
1,10	Je développerais mon leadership au C.A.	(1)	(2)	(3) 3,5	56 % (4)	(5)

37. Combien êtes-vous prêt à payer pour un atelier de 3 heures? .11 = 293

Pas prêt à payer	65	(1)	22,2 %
Entre 5$ et 10$ par personne.	142	(2)	48,5 %
Entre 11$ et 20$ par personne.	86	(3)	29,4 %

38. Quelle forme d'atelier préfèreriez-vous surtout? .16 = 288

Inscription individuelle		Inscription de tous les membres d'un même C.A. à la même activité	
167	(1) 58 %	121	(2) 42 %

39. Combien de temps souhaiteriez-vous que dure un atelier de formation? .18 = 286

1/2 journée	27	(1) 9,4 %	1 soirée pendant quelques semaines	53	(4) 18,4 %
1/2 journée pendant quelques semaines	49	(2) 17 %	1 journée	78	(5) 27,1 %
1 soirée	27	(3) 9,4 %	2 journées	36	(6) 12,5 %
			2 soirées	18	(7) 6,3 %

40. Quel serait le moment idéal de la semaine pour vous? .18 = 286

Les jours ouvrables	288	(1) 77,6 %	Le weekend	64	(2) 22,4 %

41. A quel point probable ou improbable, trouvez-vous que les membres du C.A. de votre organisme s'inscrivent à un cours traitant de:

		Très improbable	Plutôt improbable	Ni improbable ni probable	Plutôt probable	Très probable
9e	Rôle et responsabilités d'un C.A. 27	(1)	(2)	(3) 3.3	(4) 39	(5)
9e	Rôle et responsabilités des nouveaux membres 23	(1)	(2)	(3) 3.2	(4) 39	(5)
13e	Recrutement de nouveaux membres 19	(1)	(2)	(3) 3.2	(4) 33	(5)
16e	Gestion des réunions 27	(1)	(2)	(3) 3.1	(4) 31	(5)
15e	Dynamique de groupe: comment utiliser la diversité des membres? 24	(1)	(2)	(3) 3.3	(4) 32	(5)
6e	Relations entre le C.A. et le personnel rémunéré 37	(1)	(2)	(3) 3.1	(4) 41	(5)
5e	Processus de planification (16)	(1)	(2)	(3) 3.4	(4) (42)	(5)
18e	Questions juridiques 30	(1)	(2)	3	(4) 29	(5)
19e	Adaptation aux changements 25	(1)	(2)	(3) 3.1	(4) 25	(5)
11e	Relations avec la communauté 18	(1)	(2)	(3) 3.3	(4) 38	(5)
14e	Gestion du personnel 29	(1)	(2)	3	(4) 32	(5)
7e	Relations entre le C.A. et le directeur de l'organisme 37	(1)	(2)	3	(4) 40	(5)
3e	Responsabilités financières (15)	(1)	(2)	(3) 3,5	(4) (55)	(5)

41. (suite) A quel point probable ou improbable, trouvez-vous que les membres du C.A. de votre organisme s'inscrivent à un cours traitant de:

		Très improbable	Plutôt improbable	Ni improbable ni probable	Plutôt probable	Très probable
17e	Prise de décision 21	(1)	(2)	(3) 3,2	(4) 30	(5)
18e	Fonctionnement démocratique et procédures d'assemblées 29	(1)	(2)	3	(4) 27	(5)
4e	Evaluation de la santé financière de mon organisme (21)	(1)	(2)	(3) 3,4	(4) (43)	(5)
1e	Levée de fonds (19)	(1)	(2)	(3) 3,6	(4) (66)	(5)
12e	Relations publiques 21	(1)	(2)	(3) 3,3	(4) 37	(5)
7e	Marketing 28	(1)	(2)	(3) 3,2	(4) 39	(5)
2e	Techniques d'évaluation (programme, personnel, besoins du milieu) (15)	(1)	(2)	(3) 3,5	(4) (58)	(5)

Autres:

_____ (Spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
_____ (Spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

QUATRIEME PARTIE: Les ressources en formation pour C.A.

42. Avez-vous déjà entendu parler de:

		Oui		Non	
.25 = 279	Le lien	107	(1)	172	(2)
.26 = 278	Ozanam	151	(1)	127	(2)
.14 = 290	Centre St-Pierre: secteur promotion communautaire	173	(1)	117	(2)
.26 = 278	Centre de formation populaire	200	(1)	85	(2)
.19 = 285	Service bénévole de Montréal: Secteur formation de bénévoles	69	(1)	116	(2)
.74 = 230	Berthiaume du Tremblay: L'ABC des cours	159	(1)	161	(2)
.25 = 279	Activités de perfectionnement pour organismes communautaires du C.S.S.M.M. (Centre Services sociaux Montréal).	164	(1)	120	(2)
.30 = 274	Education populaire aux adultes des commissions scolaires	252	(1)	43	(2)

43. Avez-vous personnellement ou un membre de votre organisme utilisé les services de un (1) ou plusieurs de ces organismes? .14 = 290 r.

Oui (1) **188 = 61,8 %** — (si oui, passer à la question 44)

102 = 33,6 % Non (2) — (si non, passer à la question 45)

44. Si oui, combien de fois avez-vous déjà utilisé les services de:

		Jamais		Une fois		Deux à trois		Quatre à cinq		Six et plus	
= 133	Le lien	101	(1)	21	(2)	7	(3)	1	(4)	3	(5) = 32
= 126	Ozanam	96	(1)	13	(2)	10	(3)	1	(4)	6	(5) = 30
= 153	Centre St-Pierre: secteur promotion communautaire	56	(1)	36	(2)	29	(3)	13	(4)	19	(5) = 97

44. Si oui, combien de fois avez-vous déjà utilisé les services de:

		Jamais	Une fois	Deux à trois	Quatre à cinq	Six et plus	
= 151	Centre de formation populaire (C.F.P.)	74 (1)	28(2)	23 (3)	13 (4)	9(5)	= 73
= 151	Formation des bénévoles du Service bénévole de Montréal	88 (1)	27(2)	18 (3)	8 (4)	10(5)	= 63
= 117	Berthiaume du Tremblay: L'ABC des cours	109(1)	3(2)	3 (3)	2 (4)	__(5)	= 8
= 148	Activités de perfectionnement pour organismes communautaires du C.S.S.M.M.	76(1)	32(2)	14 (3)	12 (4)	14(5)	= 72
= 142	Ville de Montréal	102(1)	21(2)	15 (3)	1 (4)	3(5)	= 40
	Education populaire aux	67(1)	31(2)	29 (3)	10 (4)	30(5)	= 100
	Autre: _____ (spécifier)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

CINQUIEME PARTIE: Caractéristiques personnelles

Pour nous permettre certaines études statistiques, nous apprécierions si vous pouviez répondre aux questions suivantes:

45. Sexe

Femme (1) **173** **Homme** (2) **131**

46. Nationalité d'origine

Canadienne (1) **282** = **93 %** Autre **21** = **7 %** (2)
(spécifier)

47. Age

18 - 30 ans **33** (1) **10,9 %** 41 - 50 ans **93** (3) **30,7 %**

31 - 40 ans **88** (2) **29%** 51-60 ans **47** (4) **15,5 %**

61 ans et plus **42**(5) **13,9 %**

48. Scolarité complétée

Aucune	9	(1)	3 %	
Certificat d'études secondaires	57	(2)	19,1 %	36,5 %
Certificat ou diplôme de métier	9	(3)	3 %	
Collégial/Cégep/Classique	29	(4)	9,7 %	
Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	49	(5)	16,4 %	52,8 %
Baccalauréat	72	(6)	24,1 %	
Certificat ou diplôme universitaire supérieur au baccalauréat	27	(7)	9 %	
Maîtrise	38	(8)	12,7 %	
Diplôme en médecine, en art dentaire en médecine vétérinaire ou en optométrie	4	(9)	1,3 %	
Autre: _____ (Spécifier)	5	(10)	1,6 %	

49. Source actuelle de revenus .3 = 301 r.

Travail	223	(1)	74,1 %	Prestation de retraite	34	(5)	11,3 %
Aide sociale	14	(2)	4,6 %	Etudiant	--	(6)	
Assurance chômage	2	(3)	0,7 %	Aucune source de revenus	4	(7)	1,3 %
Salaire du conjoint	17	(4)	5,6 %	Autre: _____ (Spécifier)	7	(8)	1,6 %

50. Niveau de revenu

19 999 $ et moins	79	(1)	27 %
20 000 $ - 29 999	82	(2)	28 %
30 000 $ - 39 999	57	(3)	19.5 %
40 000 $ - 49 999	26	(4)	8.9 %
50 000 $ et plus	49	(5)	16.7 %

51. Profession

gr.1 30,6 %	Administrateur, directeur, cadre supérieur	(1) .86	29,6 %	Infirmier	8 (14) 2,8 %	gr. 31 6,6 %		
	Comptable vérificateur	3 (2)	1 %	Travailleur spécialisé des sports et loisirs	1 (15) .3 %	gr. 33		
gr. 21 1,7 %	Architecte, ingénieur, urbaniste	5 (3)	1,7 %	Employé de bureau, commis-comptable, réceptionniste	20 (16) 6,9 %	gr. 41 7,5 %		
gr. 23 27 %	Economiste, sociologue, psychologue	14 (4)	4,8 %	Opérateur de machine	1 (17) .3 %			
	Travailleur social	14 (5)	4,8 %	Magasinier, surveillant, commis	(18) —			
	Personnel de services sociaux et communautaires	37 (6)	12,7 %	Travailleur spécialisé dans la vente	2 (19) .7 %	gr. 51 0,7 %		
	Avocat, juge, notaire	12 (7)	4,1 %	Pompier, policier	2 (20)	gr. 61 4,1 %		
	Conseiller en orientation pédagogique	2 (8)	.6 %	Préposé à l'entretien, cuisinier, domestique, coiffeur	6 (21) 2 %			
gr. 25	Membre du clergé et religieuse	11 (9)	3,8 %	Contremaître, inspecteur	4 (22) 1,4 %	gr. 81 4,1 %		
gr. 27 3,4 %	Enseignant	10 (10)	1 %	Ouvrier, manoeuvre, opérateur, machiniste	7 (23)			
	Médecin, dentiste, optométriste	3 (11)	1 %	Réparateur d'appareil	-- (24)			
gr. 31 2 %	Personnel spécialisé en soins thérapeutiques	3 (12)	1 %	Chauffeur	.3 % 1 (25)			
	Personnel spécialisé en communication	11 (13)	3,8 %	Autre: 4 % 12 (Spécifier)	(26)	4 %		

Bénévoles hors du marché du travail - sans profession 13 — 4,5 %

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Note: L'enveloppe-retour demande un affranchissement de 0,78$.

BIBLIOGRAPHIE

BERNIER, Robert (1988). Le marketing gouvernemental au Québec: 1929-1985. Montréal: Gaétan Morin.

BOISVERT, Jacques M. (1988). Administration de la communication de masse. Montréal: Gaétan Morin.

CROMPTON, John L., LAMB. Charles W. Jr. (1986). Marketing government and social services. United states of America: Wiley series on marketing management.

DESAULNIER, Pierre L. (1987). La planification marketing ou comment viser juste. Québec: Ecole nationale d'administration publique.

DUSSART, C. (1983). Comportement du consommateur et stratégie de marketing. Montréal: Mc Graw-Hill.

FORTIN, Paul A., RITCHIE, J.R. Brent, ARSENAULT, Jules. Une étude du processus décisionnel des associations Nord-Américaines dans le choix d'un site de congrès. CPDQ. Volume 1. Rapport final.

FILIATRAULT,Pierre, CHEBAT, Jean-Charles, (1989). Marketing stratégique de projets. Montréal.

HOOPER, Martha C., " In crisis or calm, FOCUS GROUPS hit the mark ". Association Management, March 1989, pp.117-119 et 184.

KOTLER, P., MC DOUGALL, G., PICARD, L. (1985). Principes de marketing. Chicoutimi: Gaétan Morin.

LADOUCEUR, Lise (1988). Plan de développement pour les produits informatisés de la Société québécoise d'information juridique. ENAP Montréal: projet d'intervention.

LE GROUPE DBSF, (1990). Portrait des administrateurs bénévoles francophones, de leurs pratiques en conseil d'administration et de leurs besoins de formation. Montréal.

LINDON, Denis (1976). Marketing politique et social. Belgique: Dalloz.

MEUNIER, Beaudoin (1986). Le marketing des services sociaux. Belgique : Presses universitaires de Namur.

VAILLANCOURT, François, CARPENTIER, Josée (1989). L'activité bénévole au Québec: la situation en 1987 et son évolution depuis 1979. C.R.D.E. Montréal.

DOCUMENTS CONCERNANT CENTRAIDE

Allocution de Monsieur Jacques BERUBE, président du conseil d'administration de Centraide lors de la 3e Conférence annuelle des organismes. Centraide Montréal. Novembre 1988.

Allocution de Monsieur Arthur EARLE, président du comité de planification stratégique lors de la 3e Conférence annuelle des organismes. Centraide Montréal. Novembre 1988.

BERTHIAUME, Monique, BISSONNETTE, Jean-Guy (1990). Au tournant des années '90, rapport du comité d'analyse des tendances sociales. Centraide Montréal.

Discours d'ouverture de Monsieur Michel GIROUX, directeur des services à la communauté lors de la 4e Conférence annuelle des organismes. Centraide Montréal. Novembre 1989.

FAIRE FACE AUX DEFIS: Rapport du comité de planification et de développement. Centraide Montréal. Mai 1987.

Rapport annuel, 1988-1989. Centraide Montréal. 1989.

Rapport du comité de planification stratégique à long terme au conseil d'administration de Centraide Montréal. Octobre 1985.

Vue d'ensemble. Centraide Montréal. 1989.

DATE DUE

DEC 0 8 1998

DEC 1 8 1998

AUG 0 1 1999

AUG 2 9 1997

DEC 0 4 1997

DEC 1 7 1998

1991-12-31

FEB 0 4 1992

FEB 2 6 1992

16 MAR 1992

28 AVR 1992

1992-07-07

1993-03-08

MONTRÉAL
DOCUMENTATION